

**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL  
DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN  
MIPYMES**



**Autor(es):**

Daniela Argel Muñoz

Jesús David Garavito Acosta

**UNIVERSIDAD DE CORDOBA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Montería – Córdoba

2020

**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL  
DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN  
MIPYMES**



**Autor(es):**

Daniela Argel Muñoz

Jesús David Garavito Acosta

Trabajo de grado presentado, en la modalidad de Trabajo de Investigación y/o Extensión, como parte de los requisitos para optar al Título de Ingeniero Industrial.

**Director(a):**

MSc. Heidi María Echeverri Flórez

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Montería – Córdoba

2020

**La responsabilidad ética, legal y científica de las ideas, conceptos y resultados del  
proyecto, serán responsabilidad de los autores.**

**Artículo 61, acuerdo N° 093 del 26 de noviembre de 2002 del consejo superior.**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## **DEDICATORIAS**

*A mis padres y hermana, por regalarme la belleza del día a día a su lado.*

*A mis amigos y compañeros, por nutrir el camino de la vida con más viajeros y  
recuerdos en el equipaje.*

*A ti, porque has cuidado bien de ella en medio de tanto color.*

***Daniela Argel***

*A mis padres, mi hermano y mi madrina, por permitir cumplir este gran sueño: Ser  
Ingeniero.*

*A mis amigos y compañeros, por acompañarme en este camino. Me siento feliz de  
disfrutar cada momento que vivimos juntos.*

*Y a ti, porque ayudarás a crecer a estos dos investigadores, leyendo este trabajo.*

***Jesús Garavito***

## ***AGRADECIMIENTOS***

*Agradezco a la Divina Providencia, por su aquiescencia y con ella la revelación del  
sendero a seguir, en el tiempo correcto.*

*Gracias a mi Alma Mater, por proveerme el escenario y dentro de este, a todas las  
personas que aportaron en mi formación profesional. Especiales agradecimientos a  
nuestra tutora, por su apoyo y guía en este proceso, y a mi partenaire, quien hizo de  
ésta nuestra mejor colaboración.*

*No podía faltar el reconocimiento de la asistencia oportuna de los motores de búsqueda  
y del tanpreciado elixir de vida, mi café.*

*Simplemente, gracias.*

***Daniela Argel***

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios por todo lo vivido durante ésta larga travesía. Agradezco al gran arcano de la creación por todos los momentos vividos y por ser mi fuerza y fortaleza en todos los procesos de mi vida. De los grandes retos, he aquí un resultado.*

*A mis padres y a mi hermano... Porque sé que querían ser grandes, pero me dieron la oportunidad de serlo. A pesar de todas las dificultades vividas, aquí pueden ver el fruto de sus sacrificios. Los amo demasiado, y espero que observen cuán lejos podré llegar.*

*Gracias a mi Alma Máter y a mis docentes: Ingeniera Heidi Echeverri, gracias por enseñarme que la vida es maravillosamente mágica; Ingeniera María Trinidad Plaza, gracias por brindarme la capacidad de creer en mí, y de ver la vida desde un punto más bello, más divertido; Ingeniero Luis Garzón, gracias por enseñarme a tener coraje y paciencia, siendo un padre para mí; Ingeniero Javier Peniche, gracias por su atención y por ayudarme a comprender la vida de un modo más dinámico y por ser un gran ancla; a Lili Velazco por siempre cuidar de mí; y a todos aquellos que me acogieron en el período de estudios... Gracias por formar a este ingeniero.*

*Gracias a mi gran amiga y compañera de Tesis. Gracias por siempre animarme, por los momentos de risa, de desesperación y de ánimo mutuo para forjar este gran camino de investigación. Gracias por el apoyo y las palabras brindadas. Gracias por darme una parte de ti, por ser una gran compañera y referente. Te admiro demasiado.*

*A mis familiares: Luz Marina Garavito, Katherine Plaza... Gracias por todo lo dado.*

*Gracias a mi amiga, hermana, e investigadora María Paula Buelvas. Siempre fuiste mi ejemplo a seguir, y agradezco el conocerte. Te he amado siempre, y te agradezco por todo el apoyo brindado en este proceso. Mucho de esto fue gracias a ti, por creer en mí.*

*Gracias a mis grandes amigos “los porosos”: Frederick Hoyos, Esteban Bustamante, Andrés Ruiz, Michael Casas, Sergio Gallego, Carlos Arrieta y Adony Mestra. Gracias por el apoyo brindado en las buenas, pero también agradezco por el apoyo en los momentos de creces. Siempre agradeceré al destino el poder conocer personas tan hermosas como ustedes, por seguirme en mi camino, por estar en cualquier momento.*

*Gracias a Jorge Cordero, John Montalvo, María José Borja y María José Acosta. Su apoyo y buenos ánimos hicieron este proceso más divertido. Amo verlos crecer.*

*Y la lista seguiría: Andrés Vergara, José Acosta, Juan Hernández, Jorge Rangel, Kevin Sena, Milly Benítez, Paulín Flórez, Angélica Arteaga, Julia Suárez, Sebastián Páez, Dennys Medina, Danna García, Jack Fernández, Daniel Ospino, Karen Herrera, Lauren Guerra, Jorge Dueñas, María Paula Angulo, Carlos Carmona, Yuri Ortiz, María José Romero, Sharity Paternina, José Palencia... Todos y cada uno de ellos que estuvieron conmigo en cada momento de mi vida: En cada curso, en cada conversación, en cada momento de alegría y también de tristeza... Gracias a ustedes soy lo que soy.*

*A los que estuvieron, a los que en algún momento se fueron, a los que trajo la vida en un tramo del camino... Para todos aquellos que estuvieron allí, agradezco todo. Gracias a ustedes soy lo que observan ahora. Espero que la felicidad que siento ahora sea compartida.*

**Jesús Garavito Acosta**



## **TABLA DE CONTENIDO.**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>18</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>19</b>
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.1 Objetivo general.....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>26</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 TEORÍAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1 Conceptos de estrategia.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2 Estudio de la gestión estratégica .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.3 Estudio de la gestión estratégica .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 MODELOS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>31</b>

2.2.1	Modelo de Leavitt y March .....	32
2.2.2	Modelo de Weisbord.....	32
2.2.3	Modelo de congruencia de Nadler y Tushman .....	32
2.2.4	Modelo de las 7's de McKinsey .....	33
2.2.5	Modelo de Burke – Litwin .....	33
2.2.6	Modelo de Saeed y Wang.....	34
2.3	DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	34
2.4	TIPOS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	35
2.5	HERRAMIENTAS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	36
2.5.1	Matriz B.C.G. (Boston Consulting Group) .....	36
2.5.2	Matriz EFE (matriz de evaluación de los factores externos).....	37
2.5.3	Matriz EFI (matriz de evaluación de los factores internos) .....	38
2.5.4	Matriz DOFA (Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas).....	38
2.5.5	Matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción) 39	

2.5.6	Diagnóstico financiero.....	40
2.5.7	Diagrama Causa – Efecto .....	41
2.5.8	Diagrama de Pareto.....	41
2.5.9	Diagrama de dispersión .....	41
2.6	INVESTIGACIÓN ÁREAS RELEVANTES PARA EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	42
2.7	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	43
2.7.1	Validación de contenido por juicio de expertos .....	45
3.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	46
3.1	METODOLOGÍA .....	46
3.1.1	Tipo de investigación.....	46
3.1.2	Variables y categorías de análisis.....	47
3.1.3	Análisis y estudio de los expertos .....	49
3.1.4	Etapas de la investigación .....	50
3.1.4.1	<i>Etapas I – Análisis y contextualización del problema .....</i>	<i>50</i>
3.1.4.2	<i>Etapas II – Búsqueda de información por los cursos impartidos .....</i>	<i>50</i>
3.1.4.3	<i>Etapas III – Construcción del Marco Conceptual .....</i>	<i>50</i>

3.1.4.4	<i>Etapa IV – Diseño de los instrumentos por área estudiada .....</i>	<i>51</i>
3.1.4.5	<i>Etapa V – Diseño de formato y proceso de validación .....</i>	<i>53</i>
3.1.4.6	<i>Etapa VI – Análisis de la validación de contenido. ....</i>	<i>57</i>
3.1.4.7	<i>Etapa VII – Uso de los instrumentos mediante trabajos realizados. ....</i>	<i>58</i>
4.	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>59</b>
4.1	<b>RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....</b>	<b>59</b>
4.1.1	<b>Área de Marketing. ....</b>	<b>59</b>
4.1.2	<b>Área de Direccionamiento Estratégico. ....</b>	<b>64</b>
4.1.3	<b>Área de Finanzas. ....</b>	<b>68</b>
4.1.4	<b>Área de Operaciones. ....</b>	<b>72</b>
4.1.5	<b>Análisis de los resultados obtenidos.....</b>	<b>76</b>
4.2	<b>ESTUDIO DE LOS INSTRUMENTOS MEDIANTE INFORMES EXISTENTES.....</b>	<b>79</b>
5.	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>88</b>
6.	<b>RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS .....</b>	<b>91</b>
7.	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

## LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Aplicación Móvil realizada .....	98
Anexo 2. Área de Marketing .....	107
Anexo 3. Área de Direccionamiento Estratégico .....	124
Anexo 4. Área de Finanzas .....	141
Anexo 5. Área de Operaciones .....	158

## LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Escuelas de formación en estrategia (Adaptado de: Rivera & Malaver, 2011) .....	30
Tabla 2. Escuelas de formación en estrategia (Adaptado de: Rivera & Malaver, 2011) .....	42
Tabla 3. Variables de estudio escogidas para la investigación (Fuente: Elaboración propia). ....	47
Tabla 4. Criterios de evaluación para los jueces expertos (Fuente: Elaboración propia). ....	48
Tabla 5. Escala de Likert aplicada en la importancia del ítem (Fuente: Elaboración propia). ....	53
Tabla 6. Metodología de calificación de los criterios escogidos (Fuente: Elaboración propia). ....	55
Tabla 7. Calificaciones de los jueces para el criterio Estrategia (Fuente: Elaboración propia). ....	61
Tabla 8. Cálculo general de ítems aprobados en estrategia (Fuente: Elaboración propia). ....	62
Tabla 9. Ítems que tuvieron observaciones después de analizados (Fuente: Elaboración propia). ....	62
Tabla 10. Calificaciones de los jueces para el criterio Redacción (Fuente: Elaboración propia). ....	63
Tabla 11. Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia). ....	64
Tabla 12. Calificaciones de los jueces para el criterio Estrategia (Fuente: Elaboración propia). ....	65
Tabla 13. Cálculo general de ítems aprobados en estrategia (Fuente: Elaboración propia). ....	66
Tabla 14. Ítems que tuvieron observaciones después de analizados (Fuente: Elaboración propia). ....	66
Tabla 15. Calificaciones de los jueces para el criterio Redacción (Fuente: Elaboración propia). ....	67
Tabla 16. Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia). ....	68
Tabla 17. Calificaciones de los jueces para el criterio Estrategia (Fuente: Elaboración propia). ....	69
Tabla 18. Cálculo general de ítems aprobados en estrategia (Fuente: Elaboración propia). ....	70
Tabla 19. Ítems que tuvieron observaciones después de analizados (Fuente: Elaboración propia). ....	70
Tabla 20. Calificaciones de los jueces para el criterio Redacción (Fuente: Elaboración propia). ....	71
Tabla 21. Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia). ....	72

<b>Tabla 22. Calificaciones de los jueces para el criterio Estrategia (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 23. Cálculo general de ítems aprobados en estrategia (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 24. Ítems que tuvieron observaciones después de analizados (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 25. Calificaciones de los jueces para el criterio Redacción (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 26. Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 27. Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 28. Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 29. Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 30. Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).</b>	<b>85</b>

## LISTADO DE GRAFICOS

	Pág.
<b>Grafico 1. Diagnóstico porcentual acorde a los ítems evaluados (Fuente: Elaboración propia). .....</b>	<b>81</b>
<b>Grafico 2. Diagnóstico porcentual por sub áreas (Fuente: Elaboración propia). .....</b>	<b>82</b>
<b>Grafico 3. Diagnóstico porcentual acorde a los ítems evaluados (Fuente: Elaboración propia). .....</b>	<b>85</b>
<b>Grafico 4. Diagnóstico porcentual por sub áreas (Fuente: Elaboración propia). .....</b>	<b>86</b>



## LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Tipos básicos de estrategia (Fuente: Colovic, 2012) .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2. Matriz BCG (Fuente: Baena, 2011) .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3. Matriz PEYEA (Fuente: Baena, 2011). ....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 4. Ventana de Análisis (Fuente: Autores). ....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 5. Ventana de información para Marketing (Fuente: Autores). ....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 6. Ventana de inicio de instrumento para Marketing (Fuente: Autores). ....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 7. Ventana de advertencia – Salida del instrumento (Fuente: Autores). ....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 8. Advertencia – No ha sido seleccionada ninguna respuesta (Fuente: Autores). ....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 9. Advertencia – Solo ha sido seleccionada una respuesta (Fuente: Autores). ....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 10. Ventana de resultados del diagnóstico (Fuente: Autores). ....</b>	<b>105</b>

## RESUMEN

La realización de este proyecto de investigación tiene como propósito diseñar un instrumento para el diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional para la micro, pequeña y mediana empresa, presentado mediante evaluación por áreas. En primer lugar, se contextualiza el proyecto en la actualidad exponiendo las teorías relacionadas al diagnóstico empresarial y los métodos generalmente usados en la realización de un diagnóstico. En segunda instancia, se desarrolló el plan estratégico perfilado para una investigación cualitativa, no experimental, descriptiva y transversal. Como resultado, se creó un instrumento para el diagnóstico de la situación actual de las MiPyMEs compuesto por las siguientes áreas: direccionamiento estratégico, marketing, finanzas y operaciones, de modo que el modelo contiene cuatro (4) áreas, con quince (15) preguntas cada una de ellas, para un total de sesenta (60) ítems. En este caso los instrumentos diseñados fueron cuestionarios acerca de temas directamente relacionados con cada área de estudio, los cuales pasaron a ser revisados y validado su contenido por juicio de expertos bajo los criterios de estrategia y redacción, con la participación de doce (12) expertos dentro de las áreas validadas, divididos en cuatro (4) grupos (un grupo por cada una de las áreas estudiadas) de tres (3) jueces cada uno.

**Palabras Clave:** Diagnostico empresarial, instrumentos de medición, direccionamiento estratégico, marketing, finanzas, operaciones.

## ABSTRACT

The purpose of carrying out this research project is to design an instrument for the diagnosis of organizational management systems for micro, small and medium-sized companies, presented through evaluation by areas. Firstly, the project is currently contextualized, exposing theories related to business diagnosis and the methods generally used to carry out a diagnosis. Secondly, the outlined strategic plan was developed for qualitative, non-experimental, descriptive, and cross-sectional research. As a result, an instrument was created to diagnose the current situation of the MSMEs, consisting of the following areas: strategic management, marketing, finance, and operations, so that the model contains four (4) areas, with fifteen (15) questions each one, for a total of sixty (60) items. In this case, the instruments designed were questionnaires on topics directly related to each study area, which were reviewed and their content validated by the expert judgment under the criteria of strategy and writing, with the participation of twelve (12) experts within the validated areas, divided into four (4) groups (one group for each of the areas studied) of three (3) judges each one.

**Key words:** Business diagnosis, measurement instruments, strategic direction, marketing, finance, operations.

## INTRODUCCIÓN

El carácter evolutivo de los procesos en el tiempo y el contexto actual de una sociedad globalizada, exige avances en todos los aspectos social, laboral, cultural, tecnológico, entre otros; a velocidades cada vez más apremiantes para alcanzar o mantener los niveles de competitividad. La gestión efectiva de los procesos permite alcanzar los resultados en varios ejes de interés para el desarrollo y crecimiento empresarial, y con el propósito de lograr dichos resultados toda una serie de etapas deben ser realizadas dentro de la actividad empresarial cuyo objetivo final es la respuesta y aceptación, por parte de los clientes, de los productos y servicios que se encuentran en el mercado marcando un posicionamiento en el mismo e índices positivos en la economía.

Sin embargo, para algunas organizaciones y especialmente para las micro y pequeñas empresas esta gestión organizacional se adelanta con muchas limitaciones, dada la falta de conocimientos en el área o por la carencia de estructuración en sus procesos y estrategias lo cual se ve reflejado en pérdidas de oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Por lo que se refiere al sector MiPyMEs, este presenta limitaciones en herramientas para la gestión de sus procesos de una forma eficiente que facilite el conocimiento de la situación actual del negocio a partir del cual poder identificar problemáticas para tomar decisiones de mejoramiento. De modo que, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las variables de mayor interés para las MiPyMEs en el diagnostico organizacional, además de desarrollar un instrumento que facilite la evaluación y análisis de dichos factores.

La importancia de proponer un instrumento para diagnosticar los procesos empresariales radica en la identificación de las áreas de mayor impacto en el correcto funcionamiento de la organización, de manera que los esfuerzos para agregar valor estén bien orientados pues ya se ha diagnosticado qué se está haciendo dentro de los parámetros establecidos y qué, además de dónde, es necesario corregir para un mejor rendimiento.

En este documento se expone un marco referencial considerado en la creación de la herramienta de diagnóstico, que incluye entre otras una revisión de los modelos de diagnósticos planteados por varios autores que dan fundamento teórico para la elección de áreas a evaluar en el instrumento, de manera que resulta una herramienta de diagnóstico de cuatro áreas de interés con un total de sesenta ítems.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El ambiente competitivo en las tendencias del mercado en la actualidad, presiona a las empresas a gestionar el cambio en la actividad económica a velocidades cada vez más desafiantes. La tarea de apropiar innovaciones, no solo en el producto o servicio ofrecido sino también en la manera en que los procesos productivos son realizados, es de vital importancia para la supervivencia de las firmas y la economía; lo anterior sumado al crecimiento en el cambio de la tecnología, la aceleración en la competencia nacional e internacional y la demanda de mayor productividad, es que las empresas se ven llamadas a mejorar sus competencias para desarrollar, introducir y comercializar productos y procesos de calidad, es por esto que el diagnostico organizacional resulta necesario e imprescindible para conocer las distintas fortalezas y procesos a los que está sujeta la organización, con la visión de aprovecharlos para el logro de los objetivos establecidos por la organización (Rodríguez, 2015).

Ahora bien, para una mayor competitividad empresarial la gestión de la información al alcance de las empresas condiciona la identificación de sus debilidades y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado (Aydiner, et al., 2018), de allí la importancia del diagnóstico organizacional y conocimiento interno de los procesos además de su relación con el entorno.

En nuestro país, las MiPyMEs representan la principal fuente de empleo, sin embargo, según cifras entregadas por Confecámaras de cada cien (100) empresas creadas formalmente en 2012 sobreviven solo el 34% luego de transcurridos cinco (5) años, no obstante, esta cifra es superior en cinco puntos con referencia al análisis a

emprendimientos formales en el 2011, que mostró un porcentaje de supervivencia del 29% luego de cinco años; las micro empresas registran una tasa de supervivencia del 34,4%, por su parte las pequeñas empresas presentan una tasa del 67,2%, las medianas 69,1% y las grandes 72,7% (Romo, 2019).

Ante esta problemática, la presente herramienta propuesta se muestra como una alternativa para el desarrollo del proceso de revisión y evaluación de la gestión empresarial, la cual representa también una ventaja para los micro y pequeños empresarios que en su mayoría carecen del conocimiento académico o la pericia técnica que facilita el manejo efectivo de sus empresas.

Las MiPyMEs en el territorio nacional suponen el 90% del sector productivo y el 80% de empleos (Anon., 2019), sin embargo, gran parte de estas empresas cierra luego de su primer año de actividad debido a diversos problemas; el aporte de esta investigación es a la detección de falencias en la gestión de las empresas de menor tamaño, analizarlas con el fin de aprovechar las oportunidades de mejoramiento a nivel interno y/o fortalecer aquellos procesos que sean eficientes, todo esto para un desempeño organizacional prospero.

Por otro lado, el impacto de la realización de diagnósticos de la situación actual al interior de las organizaciones está relacionado con su desarrollo, sin embargo, no implica inmediatamente su efectividad y reflejo en un crecimiento organizacional, sino que más bien depende de la efectividad con que se realicen las acciones correctivas, las estrategias de mejora y la resolución innovadora de los problemas detectados; por lo que si se realiza un diagnóstico y se observan anomalías o un rendimiento subóptimo, es apropiado considerar aquellas estrategias que perfilan como una mejor opción para

encaminarse a lograr resultados más óptimos, de manera que el diagnóstico organizacional es el escalón hacia el desarrollo y la efectividad de las organizaciones (Govender & Brijball Parumasur, 2016). Es así como la utilidad del diagnóstico organizacional en los procesos inter-organizacionales no debe ser subestimado, puesto que su potencial es latente.

Todo esto en concordancia con los nuevos enfoques, objetivos y el interés de las empresas por sobrevivir en el mercado, las cuales tienen como desafío la mejora de la calidad de su economía.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El efecto de las MiPyMEs en la actividad económica nacional sigue aumentando, entre enero y diciembre de 2019 la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) informó la creación de 309.463 unidades productivas, 2,1% más que en el mismo periodo de 2018, además agregaron que la mayor concentración de nuevas empresas de acuerdo con su tamaño se presenta en las microempresas (99,6 %), seguido por las pequeñas empresas (0,37 %) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,03%) (Anon., 2020).

En este sentido, la tendencia de la participación en la actividad económica de las MiPyMEs en el país aumenta por lo que esta investigación aporta en la mejora del funcionamiento de estas empresas lo que se traduce en una mejor situación económica nacional. Es importante destacar que el diagnóstico de la situación actual de una organización influye de manera notable en el rendimiento de la misma, facilitando los procesos racionales y toma de decisiones, puesto que se esclarece la imagen global del



negocio para pasar a reconocer las áreas clave para su funcionamiento; representa también ventajas en el desarrollo y mejora de los procesos internos y en las interacciones con el contexto considerando que la herramienta de diagnóstico permite confrontar el desempeño actual con el desempeño mínimo sugerido y con el desempeño deseado, así mismo establecer un enfoque a lo que necesita atención de manera apremiante y aquello que todavía tiene margen de acción; por otro lado, aspectos como el tamaño o el tiempo transcurrido desde la constitución de la empresa no son restricciones considerables en el efecto del autoconocimiento sobre el rendimiento de la organización, por el contrario, las MiPyMEs tienen en general las mismas oportunidades de favorecerse de estas herramientas de diagnóstico y conocer qué, cómo, quién, cuándo, con qué recursos enfrentar los errores o problemas identificados para alcanzar una mejor gestión e inversión de esfuerzos.

En la gestión empresarial algunas veces se cometen errores que retrasan o imposibilitan el logro de los resultados esperados, y si a esto se le suma el desconocimiento de los mecanismos de soporte para la toma de decisiones los desenlaces pueden ser catastróficos, es por ello que el monitoreo y diagnóstico empresarial periódico es una necesidad para el adecuado funcionamiento de una organización, tanto para la actividad presente como para su alistamiento para eventos futuros ya que este permite identificar las causas internas o externas que conllevan a un deficiente desarrollo de los procesos (Muñiz, 2017).

Por todo lo anterior, planteamos este proyecto con el propósito de brindar una herramienta de utilidad para el diagnóstico de la situación actual de la organización en base a una discriminación por áreas y los objetivos de gestión deseados de tal manera

que las oportunidades de mejora sean detectables, lo que le permitirá al empresario tomar decisiones asertivas con el respaldo de lo que ha sido reconocido en el apartado evaluado, con la finalidad de acercarse a un mejor desempeño empresarial, y contribuir al progreso nacional.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar y determinar el grado de validez de contenido de un instrumento categorizado por áreas de interés para el diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional, con el fin de servir de apoyo en la detección de problemas y sugerencia de posibles soluciones, en el contexto de MiPyMEs en la región.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las herramientas y métodos existentes para la realización de diagnósticos de los sistemas de gestión organizacional.
- Crear un instrumento para evaluar los problemas de gestión organizacional, categorizada por áreas de interés en relación al diagnóstico empresarial.
- Realizar, mediante juicio de expertos, la validación de contenido del instrumento para diagnóstico empresarial compuesto por áreas.
- Comparar y analizar los resultados obtenidos por los jueces expertos mediante tabulación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 TEORÍAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Para los últimos años, muchas han sido las corrientes de pensamiento alrededor de la administración empresarial y los modelos planteados para la gestión organizacional. El cambio amplio y constante en el que el tejido social se sumerge, además del desarrollo de nuevas técnicas y sistemas de información tiene gran influencia en la gestión adelantada, llamándola a innovar para perdurar en el tiempo y adaptarse a dichos cambios.

En un contexto globalizado, la importancia de la empresa dentro de la sociedad se ve maximizada y con ello se evidencia una influencia de otras disciplinas en su actividad empresarial como la economía, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, entre otras (Rivera & Malaver, 2011). Para realizar un buen manejo de estas variables se recurre al estudio de las estrategias organizacionales, esa que determina la ruta a seguir de una organización a lo largo del tiempo y cuya meta es diferenciar las ventajas competitivas por sobre el entorno empresarial cambiante apoyándose en la disposición adecuada de los recursos para alcanzar los objetivos de los grupos de interés (Colovic, 2012).

#### **2.1.1 Conceptos de estrategia**

Algunos autores definen la estrategia así:

- Alfred Chandler (1962) entrega un concepto relacionado a la determinación de objetivos a largo plazo y que para su logro se deben seguir unas líneas de acción con

unos recursos asignados para un sistema de producción-negocio (Production-Business System PBS).

- Por su parte, Kenneth Andrews (1986) habla acerca de la estrategia como aquella que establece objetivos, propósitos y las políticas para alcanzar los mismos, en otras palabras, define lo que la compañía es o no en un momento determinado y lo que quiere llegar a ser en el futuro.
- H. Igor Ansoff (1988) delimita la estrategia como el grupo de procesos de gestión que como output muestra la posición de la empresa en el mercado, las trayectorias en las que esta presenta un crecimiento, los mecanismos que favorecerán su desempeño frente a la competencia y la apertura de mercados, las fortalezas a destacar y las debilidades a superar.
- Hery Mintzberg (1992) describe la estrategia desde cinco enfoques formando las “5Ps para la estrategia”: *Plan (Plan)*, la estrategia es el camino o marcador de la dirección de las actividades futuras para lograr objetivos; *Patrón (Pattern)*, la estrategia es la consistencia en la realización de actividades proyectadas en un periodo; *Posición (Position)*, haciendo referencia al posicionamiento de la firma en el mercado producto de la estrategia; *Perspectiva (Perspective)*, en este enfoque se observa la estrategia como la visión del estratega y como esta determina el funcionamiento de la organización y por último, *Táctica (Ploy)*, en las que la estrategia se traduce en “maniobras” para superar al competidor.
- De acuerdo con el autor Michael E. Porter (1998) la estrategia supone ser distinto, esto aludiendo a los componentes únicos y diferenciadores que permiten alcanzar una mezcla de valores característica de la empresa.

- Fred R. David (2002) define la estrategia como un arte, en la que las decisiones tomadas en la organización deben valorar la interfuncionalidad de las mismas para el cumplimiento de los objetivos trazados.
- En otra instancia, Ralph Stacey (2007) opina que la estrategia condiciona el manejo de lo incierto enfrentando la falta de consenso, conflictos en la gestión y la inconsistencia.

### **2.1.2 Estudio de la gestión estratégica**

Una vez planeada y puesta en marcha una estrategia, esta requiere de ajustes para adaptarse a los cambios de la organización o del entorno empresarial; por ello es necesario que el empresario integre una “gestión estratégica” (Colovic, 2012).

En ese contexto, especialistas en el tema dan las siguientes definiciones:

- Los autores Samuel Certo y Paul Peter (1991) definen la gestión estratégica como un proceso continuo y dinámico, por medio del cual la organización se mantiene al día para cubrir las demandas del entorno interno y externo.
- De acuerdo al autor Cole (1998) la gestión estratégica es un proceso controlado por la alta dirección, quien es la encargada de tomar las decisiones claves y fijar los objetivos a largo termino. Propone un modelo para la gestión estratégica de seis fases:
  1. Análisis estratégico.
  2. Predicción del futuro.
  3. Definición de la misión y objetivos estratégicos.
  4. Planear y elegir la estrategia.

5. Aplicación de la estrategia

6. Controlar la aplicación de la estrategia.

- Las escuelas de formación en estrategia son clasificadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) al compararlas con un Safari, así:

**Tabla 1.** Escuelas de formación en estrategia (Adaptado de: Rivera & Malaver, 2011).

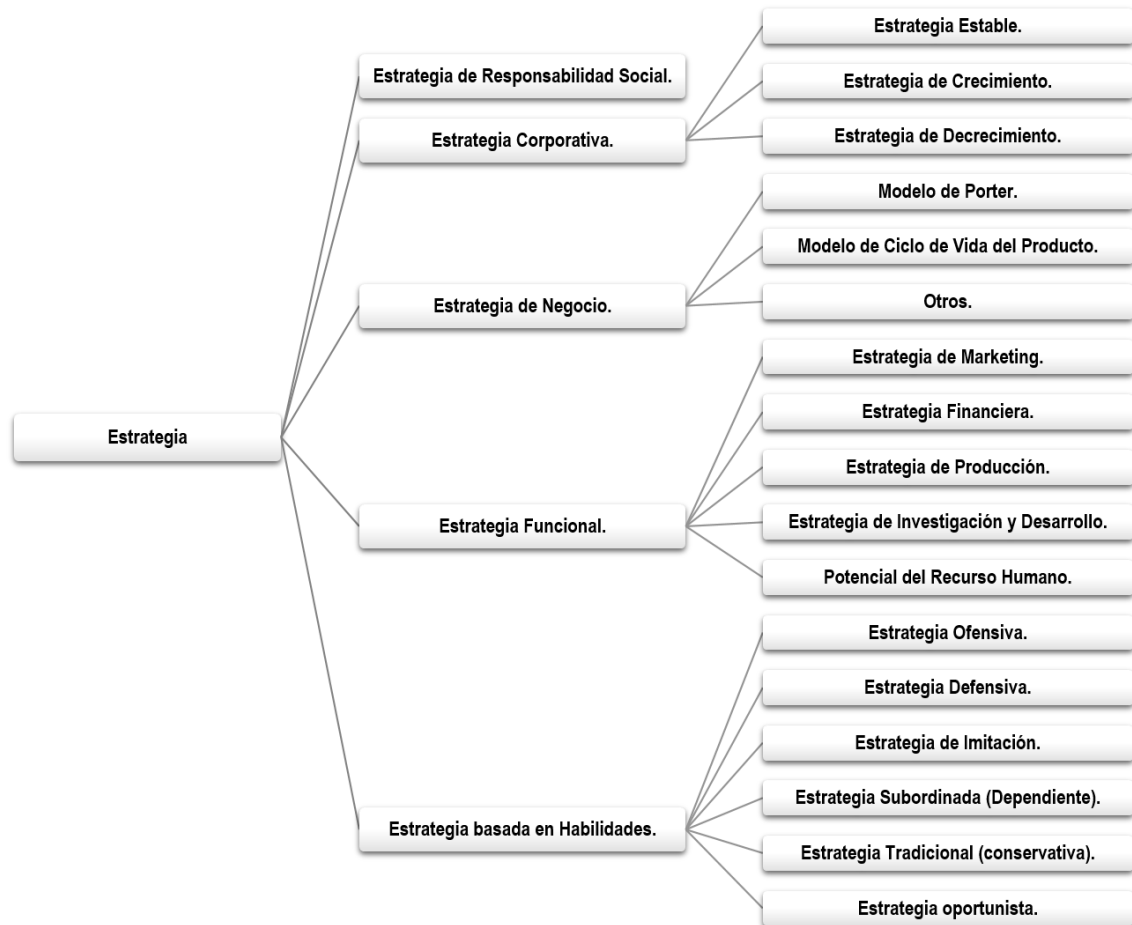
Escuela	Animal asociado	Formación
Diseño	Araña	Proceso de concepción
Planeación	Ardilla	Proceso formal
Posicionamiento	Búfalo de agua	Proceso analítico
Emprendedores	Lobo	Proceso visionario
Cognitiva	Búho	Proceso mental
Aprendizaje	Mono	Proceso continuo
Política	León	Proceso de negociación
Cultural	Pavo real	Proceso colectivo
Medio ambiente	Avestruz	Proceso reactivo
Configuración	Camaleón	Proceso de transformación

- Robert Kreitner (2004) expresa su concepto con la siguiente operación:  
$$\text{Gestión estratégica} = \text{Planeación de la estrategia} + \text{Implementación de la estrategia} + \text{Control de la estrategia.}$$

La gestión debe responder tres preguntas estratégicas: ¿dónde estamos ahora?, ¿dónde queremos estar? y ¿cómo llegaremos allí?
- Una propuesta de estudio hacen los investigadores Ángela Noguera, David Barbosa y Guido Castro (2014), para quienes la estrategia organizacional es particular para cada empresa, ya que involucra el pensamiento (abstracción, racionalidad y creatividad) y la acción (experiencia, aprendizaje y formación) del estratega.

### 2.1.3 Estudio de la gestión estratégica

La autora Gordana Colovic (2012) resume los tipos de básicos de estrategia de la siguiente manera:



**Figura 1.** Tipos básicos de estrategia (Fuente: Colovic, 2012).

## 2.2 MODELOS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

La literatura ha expuesto varios modelos para la realización del diagnóstico empresarial, estos sitúan a la empresa como un sistema abierto pues en su ejercicio económico interactúa con el entorno. Un recuento de los mismos se muestra a continuación.

### **2.2.1 Modelo de Leavitt y March**

Este modelo es propuesto por Leavitt y March (1962) para diagnosticar las funciones de una organización y evaluar la conexión entre las variables de la misma; específicamente se enfocan en la relación entre cuatro variables: estructura (comunicación de los elementos de la empresa), tecnología (maquinaria para procesamiento de insumos a través de operaciones), personas (desempeño de las tareas para alcanzar las metas trazadas) y operaciones (tareas de producción).

### **2.2.2 Modelo de Weisbord**

El autor Marvin Weisbor (1976) muestra un modelo para el estudio de siete variables que enmarcan los aspectos alrededor de la organización. Asocia las variables con las siguientes preguntas:

- *Relaciones:* ¿cómo se manejan los conflictos entre las personas?
- *Propósitos:* ¿en qué empresa estamos?
- *Estructura:* ¿cómo dividimos el trabajo?
- *Liderazgo:* ¿esta alguien balanceando las variables?
- *Mecanismos de apoyo:* ¿se tienen las tecnologías coordinadas adecuadas?
- *Recompensas:* ¿hay algún incentivo para la realización de una tarea?
- *Entorno:* ¿qué demanda el entorno?

### **2.2.3 Modelo de congruencia de Nadler y Tushman**

En esta propuesta los autores David Nadler y Michael Tushman (1980) buscan que el evaluador haga un chequeo por pares comparando la congruencia de las variables estudiadas, así verificar la relación meta/necesidad. Sus premisas son la ubicación de la



organización en un entorno, que influye en los cambios internos de ésta suscitando diversos comportamientos en los diferentes niveles de la empresa.

#### **2.2.4 Modelo de las 7's de McKinsey**

Los autores Thomas Peters y Robert Waterman (1982) desarrollaron este modelo para el cambio organizacional planeado, destacando siete aspectos cruciales para el éxito en dichas transiciones:

- *Strategy* (estrategia), como el plan organizacional adoptado cuando hay lugar a cambios.
- *Structure* (estructura), como la organización del personal y sus labores.
- *Systems* (sistemas), como los procesos rutinarios formales e informales.
- *Style* (estilo), refiriéndose al comportamiento del empresario a cargo.
- *Human resources* (recurso humano), el potencial del personal para desempeñar sus labores.
- *Skills* (habilidades), como las competencias del personal.
- *Shared values* (valores compartidos), las fortalezas a nivel organizacional que posee un grupo.

#### **2.2.5 Modelo de Burke – Litwin**

El método de diagnóstico expuesto por los autores W. Warner Burke y George Litwin (1992) busca estudiar la relación causa-efecto entre dos grupos de dinámicas organizacionales: variables transaccionales (estructura, prácticas de administración, sistemas, clima laboral, habilidades, motivaciones, necesidades y valores individuales,

desempeño) y variables transformacionales (entorno externo, liderazgo, cultura, misión, estrategias y desempeño).

### **2.2.6 Modelo de Saeed y Wang**

De acuerdo con la nueva propuesta de Bilal Saeed y Wenbin Wang (2013), en su modelo destacan el papel del liderazgo como conector de la estrategia, la estructura y los sistemas para un efectivo desempeño. Dentro de estos cuatro derroteros se incluyen entre otras las siguientes variables:

- Liderazgo: habilidades para la toma de decisiones, estilo de liderazgo, habilidades de comunicación, habilidades de gestión del rendimiento y la recompensa, proporcionando dirección y liderando desde el frente, apoyo al personal, habilidades de manejo de conflictos, gestión de trabajo grupal y toma de riesgos y habilidades de gestión.
- Estructura: recursos humanos, división de trabajo, jerarquía de autoridad, medios de control, descentralización, habilidades de los empleados/emparejamiento laboral.
- Estrategia: priorización, cuantificación, participación de las partes interesadas, claridad, realismo, alineación, comunicación acertada.
- Sistemas: suministro de recursos, eficiencia, fiabilidad y adaptabilidad, control de calidad.

## **2.3 DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

El concepto de diagnóstico empresarial expresa que este es la técnica analítica que es aplicada a una estrategia, plan o programa previamente diseñado, al igual que es aplicado a su ejecución, o también en las estrategias funcionales o sistemas, esto con el

fin de conocer la situación actual, diferenciando los factores cruciales que condicionan los niveles de desempeño presentes, así como sus impactos y los eventuales planes de acción a realizar para mejorar las circunstancias actuales y así la empresa pueda alcanzar sus objetivos (Montalvo, 2010).

Por su parte, los autores Saeed y Wang (2013) enmarcan a las organizaciones como sistemas abiertos que construyen sociedad interactuando con ella a la vez; en este contexto es responsabilidad de la empresa y de su representante asegurar la buena salud de la misma, para ello se emplea el diagnóstico organizacional que evalúe la estructura, estrategia, sistemas y el papel del líder como conector de todos estos componentes en la empresa para hacer frente a las expectativas internas y externas.

Distintos enfoques se estudian en las implicaciones del diagnóstico organizacional, ya que este revela los centros que generan problemas. Es así que, tal como expresan Yakimova, Gorshkova y Masilova (2016) esta herramienta también debe revisar la situación actual de la cultura organizacional y actitudes generales del personal para combatir la resistencia a los cambios necesarios, aumentar su lealtad y compromiso, y como consecuente su satisfacción con el trabajo; el resultado del diagnóstico organizacional determinará como estaba, como está, como pudo llegar a ser y como debería ser la situación de la empresa.

## **2.4 TIPOS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

Muñiz (2017) clasifica los tipos de diagnósticos en dos grandes grupos: Diagnósticos Integrales, caracterizados por evaluar una gran cantidad de variables empresariales y los Diagnósticos Específicos centrado en procesos más concretos.

Así mismo, Montalvo (2010) cataloga el diagnostico empresarial desde dos puntos de vista evaluando el alcance del mismo. De esta forma un diagnostico puede ser:

- *Integral*: hace referencia a la evaluación de un proceso en general que abarca las principales actividades de la compañía, desde el diseño de una estrategia, plan o programa, el seguimiento de su ejecución y la evaluación de las estrategias funcionales.
- *Parcial*: el cual cubre solo la etapa de diseño de una estrategia, o solo la fase de ejecución, o solo la evaluación de las estrategias funcionales, en otras palabras, este tipo de diagnóstico solo evalúa operaciones específicas.

## **2.5 HERRAMIENTAS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

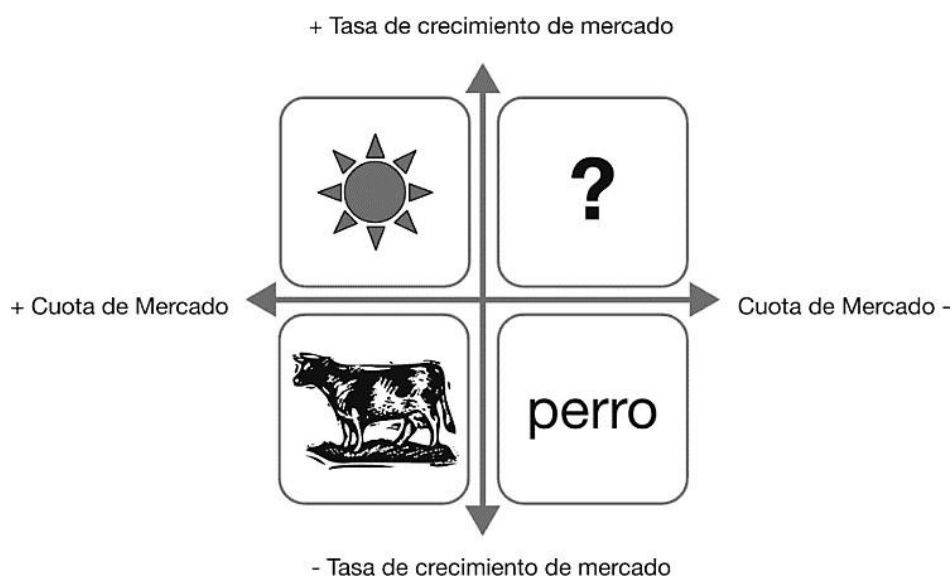
Este diagnóstico se puede realizar utilizando diferentes herramientas, Rincón (2012) hace un recuento de las siguientes:

### **2.5.1 Matriz B.C.G. (Boston Consulting Group)**

Esta herramienta también es conocida como la matriz de crecimiento – participación, fue desarrollada en los años de 1970 por The Boston Consulting Group, de ahí su nombre matriz BCG. Es de gran utilidad en las empresas para la toma de decisiones en materia de inversión o desinversión y en caso requerido el abandono del mercado. La herramienta consiste en una herramienta dos por dos, el eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado y el eje horizontal abarca la cuota de mercado (Baena, 2011).

Con esta matriz se diferencian cuatro situaciones así:

- *Estrella:* representa a un líder de mercado que crece con rapidez y en consecuencia, requiere de altas cantidades de dinero para financiar su crecimiento.
- *Interrogante:* gran crecimiento y poca participación en el mercado, necesita mucho dinero para evitar llegar a la posición perro.
- *Vaca lechera:* en esta posición hay poco crecimiento, pero si una alta participación de mercado, es una oportunidad para las empresas de generar efectivo necesario para llegar a la posición estrella.
- *Perro:* poco crecimiento y una tasa baja de participación de mercado, es un área de baja rentabilidad para la empresa de la cual se recomienda deshacerse.



**Figura 2.** Matriz BCG (Fuente: Baena, 2011).

### 2.5.2 Matriz EFE (matriz de evaluación de los factores externos)

Esta herramienta facilita el resumen de la información del entorno en aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales,

jurídicos, tecnológicos y competitivos. Primero se seleccionan los factores claves de éxito dependiendo del sector o la industria en la que se desarrolle la actividad económica, clasificando los mismos como oportunidades o amenazas, se realiza la matriz y se le asigna un peso relativo a cada uno de los factores, se procede a calificar cada factor de acuerdo con el estado actual del mismo, lo siguiente es multiplicar el peso asociado a cada factor con su correspondiente calificación y así obtener el total ponderado de la organización (Vidal, 2004).

### **2.5.3 Matriz EFI (matriz de evaluación de los factores internos)**

Con este instrumento se resumen las fortalezas y debilidades más relevantes de cada una de las perspectivas estudiadas a nivel interno de la organización, además brinda una base para determinar relaciones entre áreas. Para iniciar se realiza un listado de los factores de éxito identificados clasificándolos entre fortalezas y debilidades a los que se le asigna un peso entre 0.0 y 1.0 además de una calificación de acuerdo a la situación actual, al final estos dos valores se multiplican para establecer una calificación ponderada por cada variable y la suma de estas dará el resultado del estado global de la empresa (Vidal, 2004).

### **2.5.4 Matriz DOFA (Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas)**

Esta es una herramienta ampliamente utilizada en las organizaciones para la formulación y evaluación de estrategias. Su nombre está formado por las siglas de los factores que evalúa: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Con esta matriz se estudian tanto el entorno externo, representado por oportunidades y amenazas, así como el entorno interno, considerando fortalezas y debilidades.

Haciendo uso de esta herramienta, se realiza un cruce de las cuatro variables del cual surgen las siguientes estrategias, (Vidal, 2004).

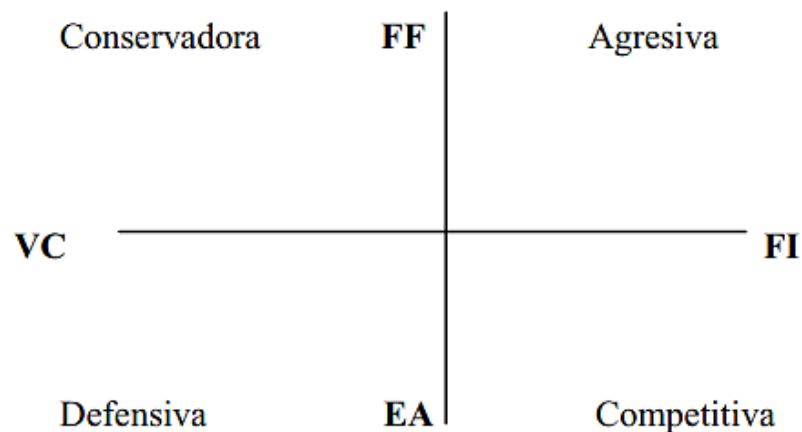
- *Estrategias FO*: haciendo uso de los aspectos fuertes de la organización, se aprovechan las oportunidades.
- *Estrategias FA*: haciendo uso de los aspectos fuertes de la organización, se evitan las amenazas.
- *Estrategias DO*: a partir de las oportunidades, superar las debilidades.
- *Estrategias DA*: un llamado de atención a reducir las debilidades y evitar las amenazas.

#### **2.5.5 Matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción)**

Este es un instrumento que facilita el análisis de la estrategia que mejor se adecua a una organización. Consiste en una matriz de cuatro cuadrantes que representa si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Así, los ejes de la matriz representan:

- *Dos dimensiones internas*: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC).
- *Dos dimensiones externas*: estabilidad del ambiente (EA), fuerza de la industria (FI).

En cada posición constituida por los dos grupos antes expuestos, se determinan indicadores evaluados en una escala de uno a seis para ubicar los resultados en la matriz (Vidal, 2004).



**Figura 3.** Matriz PEYEA (Fuente: Baena, 2011).

### 2.5.6 Diagnóstico financiero

El diagnóstico o análisis financiero es una de las herramientas más confiables para examinar el desempeño y rendimiento económico de una empresa durante su ejercicio, además, brinda indicadores que permiten comparar su actividad con otras organizaciones del mismo sector. Los datos aportados por la contabilidad, son transformados para posteriormente ser analizados e interpretados, su propósito es encontrar relaciones cuantitativas que faciliten el proceso de toma de decisiones. El análisis financiero es importante debido a que permite diferenciar los aspectos financieros que evidencian la situación actual en la que está operando la empresa acerca de sus niveles de solvencia, liquidez, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, de esta forma a la hora de tomar decisiones se tienen todas las bases para mejorar la actividad gerencial (Nava Rosillón, 2009)



### **2.5.7 Diagrama Causa – Efecto**

También conocido como diagrama de fishbone o diagrama de Ishikawa, es la herramienta que por medio de una representación gráfica permite listar las distintas causas que eventualmente generaron un efecto o problema. En este orden de ideas, el diagrama ayuda a relacionar un efecto con las posibles causas que lo originaron y así, detectar el origen del mismo (Espinoza & Michell, 2018).

### **2.5.8 Diagrama de Pareto**

El economista italiano V. Pareto estableció la Ley de Pareto luego de analizar la situación de la sociedad de finales del siglo XIX, en la que la mayor parte del dinero quedaba en contadas manos. El Diagrama de Pareto representa gráficamente la ley 80 – 20, en otras palabras, el 80% de los fenómenos son el resultado del 20% de las causas. Esta herramienta es de gran aplicabilidad para detectar las causas vitales que suscitan los problemas en los procesos o los eventos no deseados en el ejercicio productivo; dicha aplicabilidad no se limita solo a la producción, esta también es una herramienta muy versátil cuya finalidad es lograr la calidad de los procesos y productos (Izar & Gonzáles, 2004).

### **2.5.9 Diagrama de dispersión**

Para el caso de esta herramienta, se realiza un análisis de la relación existente entre uno o dos atributos de calidad y uno o más factores causales. Dentro de la representación gráfica de la dispersión, se encuentra la variable dependiente o atributo de calidad que se pretende inspeccionar y las variables independientes, es decir, el o los

factores que se sospechan son la causa de los eventos en estudio; en la medida en que el coeficiente de correlación se acerque a la unidad, así de buena será la correlación (Izar & González, 2004).

## 2.6 INVESTIGACIÓN ÁREAS RELEVANTES PARA EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Con respecto a lo anteriormente analizado, se definen las áreas relevantes para el diseño de la herramienta de diagnóstico de la situación actual de las MiPyMEs de la región, siguiendo el enfoque de evaluación de las estrategias funcionales clasificadas por Gordana Colovic (2012) tal como se muestra en la Figura 1, haciendo ajustes para adaptar la evaluación al contexto actual.

**Tabla 2.** Escuelas de formación en estrategia (Adaptado de: Rivera & Malaver, 2011).

Áreas y sub áreas		Elementos Unificadores
Área	Sub área	
Marketing	Planificación de Marketing	Es importante dar a conocer la propuesta de valor a los clientes respondiendo a sus necesidades; la empresa debe idear actividades que permitan mantener una buena relación con el cliente perdurable en el tiempo, como estrategias de fijación de precios, canales de atención y estrategias de promoción para atraer nuevos clientes, o fidelizar a los actuales.
	Marketing Online	
	Marketing Offline	
	Relación con los clientes	
Direccionamiento Estratégico	Estrategias a Corto Plazo	Se debe conocer con claridad el modelo de negocio de la empresa a partir del cual establecer estrategias, objetivos, metas y actividades de mejoramiento. Esto con el propósito de marcar un línea de ruta para la sustentabilidad de la empresa en el tiempo con una visión del corto, mediano y largo plazo, estructurando una perspectiva sistematizada.
	Estrategias a Mediano Plazo	
	Análisis Organizacional	
	Estrategias a Largo Plazo	

Operaciones	Procesos de la Empresa	Es necesario evaluar la calidad con la que se realizan los procesos, productos o la prestación de servicios, al igual que su comercialización, mediante indicadores de desempeño, control de inventarios, entre otros, todo esto para otorgar valor y lograr la preferencia por parte del cliente.
	Calidad	
	Métodos y Tiempos	
	Análisis Logístico	
Finanzas	Planificación y Seguimiento Financiero	La empresa debe llevar registro de costos, gastos e ingresos de manera que se conozca la rentabilidad de su actividad y sus utilidades reales para la toma de decisiones que permitan la sostenibilidad de la organización en el tiempo, pudiendo operar efectivamente controlando sus finanzas.
	Rentabilidad y Margen de Contribución	
	Control Financiero	
	Indicadores Financieros	

## 2.7 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Este tipo de investigación centra su enfoque en la comprensión de un fenómeno estudiando la perspectiva de los implicados (individuos o grupos pequeños) en concordancia con el contexto, para conocer opiniones, experiencias, definiciones, aportando un punto de vista holístico (Hernández, et al., 2010).

Dentro del estudio cualitativo de un fenómeno se utilizan herramientas como entrevistas, foros, paneles, debates, grupos focales, entre otras, para efectos de la presente investigación en la que se busca diseñar un instrumento de medición para el diagnóstico empresarial es de relevancia determinar sus características de validez y confiabilidad.

- *Validación:* esta característica de un instrumento se ciñe a la situación y a los objetivos que busca, pues puede que una prueba sea válida para un propósito, pero no para otros; de forma que no se valida un instrumento de medición sino el uso para el cual está destinado el mismo (Nunnally & Bernstein, 1995).

- *Confiabilidad*: esta se refiere al grado en que un instrumento genera resultados consistentes, coherentes y congruentes en la medida en que si se repite la aplicación con el mismo individuo u objeto se obtienen respuestas iguales o similares (Hernández, et al., 2010).

Para establecer datos que soporten las inferencias que se realizan a partir de la aplicación de los instrumentos, instituciones como The American Psychological Association (APA), The American Educational Research Association (AERA) y The National Council on Measurement in Education (NCME) desde 1985 establecen los métodos relacionados con la validez en tres aspectos: Validación de Contenido, Validación de Constructo y Validación de Criterio (AERA, et al., 1985).

- *Validez de Contenido*: esta validación es demarcada por la representatividad e ilustración en la definición del constructo, muestro representativo del grupo de ítems, aspectos gramaticales de los ítems y la claridad de las instrucciones (Koller, et al., 2017).
- *Validez de Constructo*: este tipo de validez implica relacionar un instrumento de medición con un marco conceptual referencial, y así establecer si la prueba se encuentra vinculada a los conceptos y la naturaleza del constructo (Namakforoosh, 2005).
- *Validez de Criterio*: es aquella validación que establece la aceptación de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo que busca medir lo mismo (Hernández, et al., 2010).

### 2.7.1 Validación de contenido por juicio de expertos

Cabero y Llorente (2013) explican que la validación por juicio de expertos consiste en convocar a un grupo de personas con trayectoria en el tema, objeto, instrumento o material de enseñanza estudiado para que emitan un juicio. Ellos destacan cuatro etapas de aplicación de esta técnica así:

- Determinación del proceso de selección de los expertos.
- Selección definitiva de los expertos.
- Realización de la sección evaluativa del fenómeno u objeto.
- Obtención de conclusiones.

Para la etapa de realización de la sección evaluativa, hacen un recuento de varias modalidades, entre ellas algunas más estructuradas que otras:

- *Agregación individual de los expertos*, por la cual de manera individual el evaluador realiza el ejercicio, no habiendo necesidad del contacto entre ellos.
- *Método Delphi*, con este método se recolectan las opiniones de los expertos de forma individual y anónima, regresando la propuesta de manera iterativa para su revisión y consenso.
- *Técnica grupo nominal*, con este método los expertos dan un primer juicio de manera individual para posteriormente en grupo y presencialmente llegar a acuerdos.
- *Método de consenso*, en este caso en grupo y conjuntamente los expertos lleguen a un consenso.

### **3. MATERIALES Y MÉTODOS**

Analizando el proceso conceptual, se procede a la presentación del tipo de investigación realizada, sus etapas, el proceso de creación del instrumento, y los pasos para la validación del mismo. De igual modo, se presenta un análisis estadístico para brindar un enfoque general de lo observado en el proceso de la validación de cada instrumento, las variables que son usadas y el propósito de cada una en el marco de un diagnóstico empresarial.

#### **3.1 METODOLOGÍA**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

Para este proyecto, el tipo de investigación usada es de tipo descriptivo y transversal (Hernández et al, 2010), debido al proceso de indagación, investigación y evaluación que se debe llevar, con el fin de no quedar en sólo una recolección de información, sino la contribución que genera para alcanzar un fin en específico. Para ello, se tuvo en cuenta la descripción de los pasos necesarios a realizar para poder hacer la validez de contenido del instrumento, el cual, ayude en el proceso de análisis y diagnóstico de las MiPyMEs existentes.

Es necesario tener en cuenta que, este tipo de investigación no busca probar alguna hipótesis ni realizar modelos predictivos; sólo se busca el método de descripción de las características del instrumento acorde al grado de validez de contenido del mismo (Pérez, 1994).

Basado en lo anterior, esta investigación se centra en los estudios de estandarización, teniendo en cuenta a instrumentos o procedimientos de medida (Vélez & Calvo, 1992).

Esto busca que el instrumento pueda adecuarse a un grupo focal o población específica, para ser usado.

### 3.1.2 Variables y categorías de análisis

Teniendo en cuenta el tipo de investigación, se estudian las variables fundamentales en el desarrollo de un diagnóstico empresarial. Estas variables de estudio están encaminadas teniendo en cuenta las categorías que se proponen en el instrumento y el criterio de calificación de los mismos, para analizar el concepto desde los jueces expertos.

**Tabla 3.** Variables de estudio escogidas para la investigación (Fuente: Elaboración propia).

Área evaluada	Descripción	Variables de estudio
Direccionamiento estratégico.	Según (Camacho, 2002), “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.	Estrategias presentes a Corto Plazo, Mediano Plazo, Largo Plazo y Análisis Organizacional.
Finanzas.	Según (Sabino, 1991), “se refieren a la obtención y gestión, por parte una compañía o del Estado, de los fondos que necesita para sus operaciones y de los criterios con que dispone de sus activos”.	Planificación y Seguimiento Financiero, Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial, Control Financiero e Indicadores Financieros.
Marketing.	Según (Silva, et al., 2014), “es un proceso de planeación que busca la satisfacción total de los consumidores mediante un pronóstico acertado de lo que necesitan y desean de manera puntual y precisa”.	Planificación de Marketing, Marketing Online, Marketing Offline y Relación con los Clientes.
Operaciones.	Según (Schroeder & Olaeta, 1992), la función operación tiene bajo su responsabilidad cuatro áreas principales de decisión: proceso, calidad, capacidad e inventario; las acciones comprendidas buscan transformar entradas en salidas.	Análisis logístico, Calidad, Procesos generales de la Empresa y Métodos y Tiempos.

Los criterios de calificación que fueron establecidos para obtener el concepto mediante juicios de expertos estuvo delimitado mediante dos grandes grupos: Estrategia y Redacción. Cada uno de estos grupos presentaba dos opciones de respuesta, siendo ellas pertinente o no pertinente. La calificación por parte de los jueces permitió delimitar el grado de validez del instrumento. Los dos criterios están argumentados del siguiente modo:

**Tabla 4.** Criterios de evaluación para los jueces expertos (Fuente: Elaboración propia).

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Posible respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Estrategia.	Este criterio se enmarca en si el ítem cumple con el propósito de poder caracterizar una situación problema en una organización.	Pertinente.	El ítem muestra una situación problema que se puede presentar en la organización, con el fin de mostrar posibles estados del mismo mediante afirmaciones que pueden ser escogidas.
		No pertinente.	El ítem no muestra claramente una situación problema que se puede presentar en la organización, generando confusión en la persona que esté realizando el diagnóstico.
Redacción.	Este criterio se enmarca en si el ítem evaluado es comprensible y presenta una buena redacción, con el fin de interpretar la situación de un área en una pregunta de evaluación.	Pertinente.	El ítem es entendible y presenta una buena redacción para representar la situación problema de la organización.
		No pertinente.	El ítem es difuso y no presenta una buena redacción para representar la situación problema de la organización.



### 3.1.3 Análisis y estudio de los expertos

Para realizar este estudio, se tuvo en cuenta la cantidad de instrumentos realizados (los cuales, fueron cuatro en total, siendo explicados en el apartado *4.1.2 Variables y categorías de análisis* de este documento). Debido a la logística para el proceso de evaluación, se seleccionaron un total de 25 jueces, los cuales, reunían las características que los definían como jueces expertos:

- Presentaban un dominio del tema (teniendo en cuenta cada área escogida para evaluación).
- Presentan una formación académica e investigativa en el área correspondiente.
- Personas que han laborado en el sector y tienen experiencia en las problemáticas que se puede presentar en una organización teniendo en cuenta el área evaluada.

De los 25 jueces, se seleccionaron un total de 20 jueces como disposición final (esto, con el fin de no tener problemas de indecisión al momento de evaluación de los ítems; a lo cual, lo recomendable era que, por cada instrumento, existieran 5 jueces).

De estos 20 jueces, solamente 12 fueron partícipes en esta investigación, siendo los jueces expertos; por su parte los 8 jueces restantes no participaron en la validación por compromisos previos en sus agendas. Con ello, se tiene un total de 12 jueces entre los 4 instrumentos. Con el fin de no generar resultados imparciales, se decidió que la cantidad de jueces por cada instrumento fuese un número impar, quedando del siguiente modo:

- Para el área de Marketing quedaron tres (3) jueces en total.
- Para el área de Direccionamiento Estratégico quedaron tres (3) jueces en total.
- Para el área de Operaciones quedaron tres (3) jueces en total.
- Para el área de Finanzas quedaron tres (3) jueces en total.

### **3.1.4 Etapas de la investigación**

Para lograr los objetivos trazados en el proyecto, éste se divide en siete (7) etapas, las cuales, se explicarán a continuación:

#### ***3.1.4.1 Etapa I – Análisis y contextualización del problema***

Inicialmente, se realiza una *lluvia de ideas*, teniendo en cuenta lo observado en el sector MiPyMEs en la ciudad de Montería, Córdoba. Para este punto, se delimitan aspectos esenciales y se hace una revisión a priori de lo que se puede encontrar en el entorno, con el fin de determinar la cantidad de información y tener un punto en específico para generar una solución, dependiendo de las problemáticas encontradas. Estas problemáticas tuvieron dos enfoques; los cuales, fueron las *problemáticas presentadas en las clases en los trabajos de campo y la experiencia vivida en algunas organizaciones; las cuales, se realizaba un trabajo práctico en alguna asignatura correspondiente.*

#### ***3.1.4.2 Etapa II – Búsqueda de información por los cursos impartidos***

Teniendo en cuenta la idea principal a trabajar, se analizan las variables que se desean estudiar, clasificándolas en cuatro áreas (véase Tabla 3), con el fin de realizar un estándar de áreas que, en gran parte, se puede observar en el sector de las MiPyMEs.

#### ***3.1.4.3 Etapa III – Construcción del Marco Conceptual***

Luego de realizar un estudio de las variables escogidas y de observar los trabajos realizados por semestre en las asignaturas que muestran información de dichas áreas, se inicia en la reunión de información para la investigación, teniendo en cuenta los distintos

detalles y los temas que se tratan. Con ello, se consolida el marco conceptual de la investigación.

#### ***3.1.4.4 Etapa IV – Diseño de los instrumentos por área estudiada***

Realizada la fase III, se realiza un análisis para delimitar el modo para obtener información y realizar el Diagnóstico Empresarial de los Sistemas de Gestión Organizacional en MiPyMEs. Para este punto, se realiza un apoyo de lo obtenido en las clases semestrales; específicamente de las asignaturas de *Mercados, Elaboración y Evaluación de Proyectos, Gestión Financiera, Producción I, Producción II, Logística Empresarial, Organización y Métodos II, Calidad I, Calidad II, Direcccionamiento Estratégico y Sistemas Integrados de Gestión.*

Observando el sector, el mejor método para la obtención de información sería mediante un **instrumento**, el cual, en este caso, usaremos la **encuesta** como instrumento de medición. Estas encuestas son de tipo *cerrado* y con forma de aplicación *mixta*, en el cual, son cuestionarios *auto aplicables*, pero con sugerencia de un experto para ser implementado cara a cara en los resultados que éste genera.

Los instrumentos que se presentan tienen bases en la experiencia adquirida en los trabajos realizados en algunas organizaciones, además de buscar la creación de una metodología que ayude a los gerentes de las empresas a tener un conocimiento general de la situación que presentan, además de tener sugerencias para incrementar el proceso de mejora continua en área evaluada. Los instrumentos realizados por cada área puede observarlos en la sección de anexos de este documento.

El propósito principal de los instrumentos es realizar un diagnóstico de la situación que presenta, mediante un conjunto de ítems que buscan mostrar una situación problema que se puede evidenciar en el área evaluada, teniendo la oportunidad de escoger una de las opciones de respuesta que indica el ítem. Con ello, se puede brindar una solución, con el fin que pueda mejorar la situación en el área correspondiente y fortalecer las áreas que sean necesarias, enmarcadas dentro de las áreas que se evalúan.

En este caso, las áreas que se evalúan son cuatro (4) específicamente: *Área de Marketing*, *Área de Finanzas*, *Área de Operaciones* y el *Área de Direccionamiento Estratégico*; siendo explicadas en el apartado 4.1.2 de este documento. Para cada área se realiza una encuesta, la cual, consta de 15 ítems cada una, dónde se evalúan las cuatro variables descritas anteriormente. El motivo por el que se realizó un total de 15 preguntas es debido a la búsqueda de una comodidad para el usuario, siendo ésta lo más clara y concisa posible: se busca que el usuario pueda tener un diagnóstico de manera general de su empresa, pero logrando que entienda los conceptos que se están evaluando.

Lo anterior favorece en la detección de falencias y dificultades en las áreas establecidas, que puede generar una detección temprana de problemas en la empresa y enfocarse para solucionarlos como organización.

El análisis de la encuesta se realiza mediante una escala de Likert modificada de ámbito doble, siendo expuesta de este modo:

- **Análisis del factor por ítem contestado:** En este punto, se usa una escala de Likert de 1 a n, en dónde 1 vendría siendo la primera respuesta que se muestra en el ítem (en el cual, observando las encuestas, es la respuesta que puede mostrar

un aspecto desfavorable del ítem en cuestión) y n vendría siendo la última respuesta que se muestra en el ítem (siendo esta la respuesta que puede mostrar un aspecto favorable del ítem en cuestión). Esta escala de Likert puede variar por ítem, debido a la cantidad de respuestas que se pueden presentar; es decir, si un ítem presenta tres posibles respuestas, la escala de Likert estaría de 1 a 3, dónde 1 es la pregunta con menor favorabilidad para el ítem en la organización y 3 sería la pregunta con mayor favorabilidad para el ítem en la organización.

- **Análisis de la importancia del ítem en la Organización:** Este es realizado con el objetivo de amoldar el cuestionario a cada sector. La escala de Likert es trabajada de 1 a 4, en el cual, se puede observar las características en la tabla 3.

**Tabla 5.** Escala de Likert aplicada en la importancia del ítem (Fuente: Elaboración propia.).

Valor	Nombre dado	Descripción
1	Irrelevante	En este apartado, la empresa delimita que, el ítem estudiado no es importante, debido al sector en el que se encuentra definida.
2	Poco importante	En este apartado, la empresa acepta el ítem como un factor que debe considerar, pero es poco usual o poco visto acorde al sector en el que se encuentra definida.
3	Importante	En este apartado, la empresa delimita que el ítem es necesario, y que éste puede afectar en las decisiones que se puedan tomar debido al sector en el que se encuentra definida.
4	Fundamental	En este apartado, la empresa es consciente que el ítem es necesario, fundamental y marca muchas pautas que puedan presentarse en la organización debido al sector en el que se encuentra definida.

#### ***3.1.4.5 Etapa V – Diseño de formato y proceso de validación***

En esta investigación, el objetivo se centra en la validación de contenido de los instrumentos mostrados anteriormente para realizar un diagnóstico de los Sistemas de

Gestión Organizacionales para las MiPyMEs de la región mediante el análisis y las observaciones que realizaron los expertos escogidos teniendo en cuenta dos aspectos esenciales; los cuales, fueron la *estrategia* y la *redacción*. En este punto, se realiza la estructuración de cada uno por cuatro (4) sub áreas internas, con el fin de tener un análisis de los ítems y a qué categoría entra cada uno. Con ello, se buscaba que el contenido fuese entendible, para poder obtener los resultados esperados.

Para la recolección de los datos, se realiza el diseño de un documento, el cual, puede observarse en el listado de anexos de este documento, presentando la siguiente estructura:

- *Portada*, con el nombre de la Investigación, autores e información esencial (universidad, departamento, programa, ciudad, año).
- *Carta de presentación*, dónde se agradece al juez por participar en la investigación. Se da un avance de lo que debe realizar y pautas para la evaluación.
- *Instrucciones generales*, dónde se muestra la estructura del documento, lo que encontrará y un apartado para que coloque la información de sus estudios y ocupación.
- *Detalles de la investigación*, mostrando el título de la investigación, el objetivo de la misma y las variables que se estudian.
- *Marco conceptual del modelo*, en el cual, se explica el instrumento, el tipo de instrumento y para la población objetivo; a la cual, será enfocado.

- *Instrumento propuesto*, teniendo un pequeño concepto, y el instrumento realizado. La estructura del instrumento se puede observar en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Metodología de calificación de los criterios escogidos (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas y preguntas			Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub área	Nº	Pregunta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Sub área 1	1	Pregunta 1.					
	2	Pregunta 2.					
(...)							
Sub área n	n	Pregunta n.					

- *Carta de confirmación*, en el cual, el juez firma una constancia, en el cual, valida que ha realizado el análisis del instrumento y ha respondido todos los ítems.

Después de realizado el documento, se realiza el contacto mediante vías telefónicas o presenciales, para después acordar la entrega de los documentos en físico a aquellos jueces que se encontraban en el claustro universitario. Otros jueces se les hizo entrega de manera virtual, debido a que se encuentran haciendo estudios de maestría en otros países.

Transcurrido un período de cuatro (4) meses, se empieza con la recolección de los documentos. Cabe aclarar que, algunos jueces tuvieron la disponibilidad y entregaron su juicio pasado algunos días después de la entrega del documento; mientras que, otros jueces lo entregaron dos meses después de entregado el documento.

De los veinte (20) instrumentos entregados a los expertos para el proceso de validación por juicio de expertos, se lograron recolectar una cantidad de doce (12) instrumentos, debido a factores que influyeron en la entrega de los mismos. Es

fundamental aclarar que, se logró mantener un número impar por cada instrumento, para evitar imparcialidades al momento de realizar el análisis.

Con los instrumentos recolectados, se realiza una tabulación de los resultados, con el objetivo de efectuar la validación de contenido. Para el análisis de los resultados se realiza una tabla en Excel, donde se ingresan los resultados de los aspectos evaluados, siendo expresados del siguiente modo:

- Por cada instrumento se diseñó una tabla, en donde se evidenciara la cantidad de *acuerdos positivos* (esto, cuando el juez consideraba *pertinente* el ítem acorde al aspecto evaluado) y la cantidad de *acuerdos negativos* (esto, cuando el juez consideraba *no pertinente* el ítem acorde al aspecto evaluado). Es por esto que, se hizo un estudio por ítem, un estudio por sub áreas y un estudio por áreas en general.
- Después de tener los valores, se procede al cálculo del porcentaje acorde a los acuerdos favorables frente a los desfavorables, siguiendo la ecuación (1) planteada por Pérez (1994), siendo empleada del siguiente modo:

$$\% \text{ Acuerdos} = \left( \frac{N^{\circ} \text{ Favorables}}{N^{\circ} \text{ Favorables} + N^{\circ} \text{ Desfavorables}} \right) * 100 \quad (1)$$

Acorde a los valores conseguidos, se proponen los ajustes de contenido necesarios a realizar a los instrumentos a partir del análisis de los resultados que se obtuvieron mediante la calificación de los jueces expertos, para hallar el grado de validez del instrumento.



#### **3.1.4.6 Etapa VI – Análisis de la validación de contenido.**

Realizado el documento de Excel en dónde se tabula los resultados obtenidos, se toma el porcentaje de acuerdos conforme a los planteamientos de Pérez (1994), y retomado por Pardo y Cedeño (1997), los cuales, plantean la validez de contenido basado en el porcentaje de relación que existe entre los objetivos y los ítems correspondientes. Este proceso se tiene en cuenta siguiendo el promedio ponderado de las calificaciones de los expertos. En términos generales, se busca que, un 90% de los jueces estén de acuerdo con la composición del ítem, indicando que cumple con los criterios empleados en la investigación.

Para esta investigación se consideran con un *alto índice de validez de contenido* aquellos porcentajes que eran iguales o superiores al 65% (teniendo en cuenta que, para cada instrumento escogido, existen 3 jueces; con ello, el superar el 65% significa que, dos de los tres jueces expertos se encuentran de acuerdo con que el ítem cumple con el criterio evaluado). Con ello, se puede afirmar que, dicho ítem no requiere de alguna corrección en la organización de los ítems dentro de los instrumentos. Todos los ítems que presentan un porcentaje menor al 65% se consideraron con un *bajo índice de validez de contenido*, haciendo que se realicen ajustes y correcciones, teniendo en cuenta el criterio dónde tuvo una baja ponderación.

También se tuvo en cuenta las observaciones de los jueces escritas en algunos apartados, logrando mejorar el instrumento en lo que sea necesario.

#### ***3.1.4.7 Etapa VII – Uso de los instrumentos mediante trabajos realizados.***

Después de realizado el análisis y el ajuste de algunos ítems, se analizan algunos informes de práctica de la Universidad de Córdoba, teniendo en cuenta la situación descrita de la empresa mediante la documentación existente e ingresando las respuestas acorde lo especificado en el informe final. Con ello, se delimitan los factores esenciales y el resultado del diagnóstico debe estar complementado con los resultados que se obtuvieron en la práctica realizada.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

Este apartado será dividido en dos categorías, con el fin de mostrar evidencia de lo realizado. Para ello, primero se realizará el análisis de la validación de contenido y, después, se hace la muestra del instrumento teniendo en cuenta los documentos escogidos para realizar su análisis. Con ello, se delimita todo lo referente a lo mostrado en la metodología de la investigación.

### **4.1 RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Realizando la tabulación de los resultados que fueron obtenidos a partir de la calificación de los jurados, se identifican los porcentajes de cada ítem por cada uno de los criterios. A partir de los porcentajes de acuerdos positivos se generó el índice de estrategia y redacción para cada ítem y así obtener el índice de validez de contenido de cada instrumento.

Para una mejor comprensión, se realiza un análisis por cada instrumento mostrado y, por último, se muestra una perspectiva general de todos los ítems, como se muestra a continuación:

#### **4.1.1 Área de Marketing.**

El instrumento realizado para el área de Marketing presenta un total de 15 ítems, agrupándose acorde a las variables de estudio expuestas en la tabla 3. En este instrumento, los ítems se dividían de la siguiente forma:

- *Planificación de Marketing:* Estos ítems están enfocados en analizar los procesos de *Branding corporativo* (ítem 1), *marca personal* (ítem 2), *análisis de segmentos de mercados* (ítem 3) y *métodos de estudios del cliente* (ítem 4).

- *Marketing Online:* Estos ítems están enfocados en analizar *la presencia de la organización en internet* (ítem 5), *si la organización realiza campañas electrónicas* (ítem 6), *si presentan y analizan indicadores web* (ítem 7) y *si tiene métodos de optimización para incrementar sus ventas vía web* (ítem 8).
- *Marketing Offline:* Estos ítems están enfocados en analizar *inversiones en métodos tradicionales, como vallas, pancartas, volantes, entre otros* (ítem 9), *estrategias face-to-face* (ítem 10), y *si presenta redes de afiliados para mostrar sus productos y/o servicios* (ítem 11).
- *Relaciones con sus clientes:* Estos ítems están enfocados en analizar *relaciones entre segmentos de clientes* (ítem 12), *registro de sus clientes potenciales* (ítem 13), *si atiende las necesidades de los clientes* (ítem 14) y *si conocen el grado de satisfacción de sus clientes* (ítem 15).

Dada la estructura de los ítems, al momento de realizar el análisis de los jueces, se tuvieron en cuenta tres aspectos esenciales:

- *Porcentaje individual por ítem:* con el fin de delimitar si tiene un alto grado de validez en el criterio mostrado o no.
- *Porcentaje de ítems aprobados:* teniendo en cuenta si cumplían con el alto grado de validez en el criterio mostrado.
- *Porcentaje de jurados que realizaron observaciones al ítem:* con el objetivo de analizar el porcentaje de jurados que realizaron observaciones a ítems del instrumento.

Mostrada la estructura, es necesario aclarar que los anteriores aspectos se aplican también en los demás instrumentos.

Se empieza por considerar, el porcentaje individual por ítem que corresponde al criterio de estrategia, se puede observar en la tabla 7.

**Tabla 7.** Calificaciones de los jueces para el criterio Estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Estrategia		Porcentaje individual	Índice de Validez por ítem
Sub área	ítem evaluado	Pertinente	No Pertinente		
Planificación de Marketing	Ítem 1	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia
	Ítem 2	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia
	Ítem 3	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 4	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Marketing Online	Ítem 5	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 6	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 7	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 8	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia
Marketing Offline	Ítem 9	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 10	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 11	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Relación con sus clientes	Ítem 12	1	2	33,3%	Bajo grado de estrategia
	Ítem 13	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 14	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia
	Ítem 15	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia

Con ello, se puede evidenciar que, 14 de los 15 ítems presentan un porcentaje superior al 65%, delimitando que tienen un alto grado en el criterio de estrategia. Debido a que el ítem 12 no presenta un porcentaje mayor al estimado, es necesario recurrir a las observaciones, con el propósito de saber qué debe hacerse con el ítem.

Con el anterior análisis, se puede tener un bosquejo general de ítems considerados pertinentes para el instrumento delimitado por las sub áreas especificadas en el área de Marketing, además de analizar la cantidad de observaciones hechas para los ítems. Estos cálculos se pueden evidenciar en las tablas 8 y 9.

**Tabla 8.** Cálculo general de ítems aprobados en estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Total ítems por sub área		Porcentaje por Sub área
Sub área	ítem evaluado	Aprobados	No Aprobados	
Planificación de Marketing	Ítem 1	4	0	100,0%
	Ítem 2			
	Ítem 3			
	Ítem 4			
Marketing Online	Ítem 5	4	0	100,0%
	Ítem 6			
	Ítem 7			
	Ítem 8			
Marketing Offline	Ítem 9	3	0	100,0%
	Ítem 10			
	Ítem 11			
Relación con sus clientes	Ítem 12	3	1	75,0%
	Ítem 13			
	Ítem 14			
	Ítem 15			

**Tabla 9.** Ítems que tuvieron observaciones después de analizados (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Observaciones		Porcentaje individual	Valoración para corrección del ítem
Sub área	ítem evaluado	Realizada	No realizada		
Planificación de Marketing	Ítem 1	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 2	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 3	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 4	1	2	33,3%	Sin modificaciones
Marketing Online	Ítem 5	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 6	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 7	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 8	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
Marketing Offline	Ítem 9	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 10	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 11	0	3	0,0%	Sin modificaciones
Relación con sus clientes	Ítem 12	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 13	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 14	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 15	1	2	33,3%	Sin modificaciones

Con la información obtenida en la tabla 9, el ítem 12 presenta un porcentaje mayor al 65%. Para este punto, es necesario revisar el ítem y las observaciones que se presentan, para entender el por qué tiene un bajo grado de validez.

Observado lo anterior, se procede a analizar el porcentaje individual por ítem que se tuvo en cuenta en el criterio de redacción; el cual, se puede observar en la tabla 10.

**Tabla 10.** Calificaciones de los jueces para el criterio Redacción (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Redacción		Porcentaje individual	Índice de Validez por ítem
Sub área	ítem evaluado	Pertinente	No Pertinente		
Planificación de Marketing	Ítem 1	1	2	33,3%	Bajo grado de redacción
	Ítem 2	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 3	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 4	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
Marketing Online	Ítem 5	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 6	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 7	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 8	1	2	33,3%	Bajo grado de redacción
Marketing Offline	Ítem 9	1	2	33,3%	Bajo grado de redacción
	Ítem 10	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 11	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
Relación con sus clientes	Ítem 12	1	2	33,3%	Bajo grado de redacción
	Ítem 13	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 14	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 15	2	1	66,7%	Alto grado de redacción

Con ello, se puede evidenciar que, 11 de los 15 ítems presentan un porcentaje superior al 65%, delimitando que tienen un alto grado en el criterio de redacción. En este caso, es necesario analizar la coherencia y redacción de los ítems 1, 8, 9 y 12, debido a que tuvieron los porcentajes más bajos del estudio.

Con el anterior análisis, se puede tener un bosquejo general de ítems considerados pertinentes para el instrumento delimitado por las sub áreas especificadas en el área de Marketing, además de analizar la cantidad de observaciones hechas para los ítems.

**Tabla 11.** Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Total ítems por sub área		Porcentaje por Sub área
Sub área	ítem evaluado	Aprobados	No Aprobados	
Planificación de Marketing	Ítem 1	3	1	75,0%
	Ítem 2			
	Ítem 3			
	Ítem 4			
Marketing Online	Ítem 5	3	1	75,0%
	Ítem 6			
	Ítem 7			
	Ítem 8			
Marketing Offline	Ítem 9	2	1	66,7%
	Ítem 10			
	Ítem 11			
Relación con sus clientes	Ítem 12	3	1	75,0%
	Ítem 13			
	Ítem 14			
	Ítem 15			

#### 4.1.2 Área de Direccionamiento Estratégico.

El instrumento realizado para el área de Direccionamiento Estratégico presenta un total de 15 ítems, agrupándose acorde a las variables de estudio expuestas en la tabla 3.

En este instrumento, los ítems se dividían de la siguiente forma:

- *Estrategias a corto plazo:* Estos ítems están enfocados en analizar el conocimiento general de la organización en la actualidad (ítem 1), creación de objetivos (ítem 2), delimitar el uso de información para la creación de estrategias (ítem 3) y manejo de resultados esperados (ítem 4).
- *Estrategias a mediano plazo:* Estos ítems están enfocados en analizar la expansión de su mercado mediante estrategias (ítem 5), si la organización realiza mejoras de sus productos en un tiempo determinados (ítem 6), si



*invierten en su proceso de marca personal (ítem 7) y si tiene métodos de fidelización para sus clientes (ítem 8).*

- *Análisis organizacional:* Estos ítems están enfocados en analizar *su plataforma estratégica* (ítem 9), *conocimiento de sus proveedores* (ítem 10), y *si presenta una excelente relación con los clientes* (ítem 11).
- *Estrategias a largo plazo:* Estos ítems están enfocados en analizar *procesos para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial* (ítem 12), *procesos de inversión a largo plazo* (ítem 13), *si presenta estrategias de retención de Talento Humano* (ítem 14) y *si desean expandirse a nuevos clientes* (ítem 15).

Como resultado, el porcentaje individual por ítem que se tuvo en cuenta en el criterio de estrategia se puede observar en la tabla 12.

**Tabla 12.** Calificaciones de los jueces para el criterio Estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Estrategia		Porcentaje individual	Índice de Validez por ítem
Sub área	Ítem evaluado	Pertinente	No Pertinente		
Estrategias a Corto Plazo	Ítem 1	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 2	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 3	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 4	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Estrategias a Mediano Plazo	Ítem 5	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 6	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 7	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 8	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Análisis Organizacional	Ítem 9	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 10	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 11	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia
Estrategias a Largo Plazo	Ítem 12	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 13	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 14	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 15	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia

Para este caso, todos los ítems son aceptados; por ende, cumplen con su objetivo.

**Tabla 13.** Cálculo general de ítems aprobados en estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Total ítems por sub área		Porcentaje por Sub área
Sub área	ítem evaluado	Aprobados	No Aprobados	
Estrategias a Corto Plazo	Ítem 1	4	0	100,0%
	Ítem 2			
	Ítem 3			
	Ítem 4			
Estrategias a Mediano Plazo	Ítem 5	4	0	100,0%
	Ítem 6			
	Ítem 7			
	Ítem 8			
Análisis Organizacional	Ítem 9	3	0	100,0%
	Ítem 10			
	Ítem 11			
Estrategias a Largo Plazo	Ítem 12	4	0	100,0%
	Ítem 13			
	Ítem 14			
	Ítem 15			

**Tabla 14.** Ítems que tuvieron observaciones después de analizados (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Observaciones		Porcentaje individual	Valoración para corrección del ítem
Sub área	ítem evaluado	Realizada	No realizada		
Estrategias a Corto Plazo	Ítem 1	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 2	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 3	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 4	1	2	33,3%	Sin modificaciones
Estrategias a Mediano Plazo	Ítem 5	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 6	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 7	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 8	1	2	33,3%	Sin modificaciones
Análisis Organizacional	Ítem 9	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 10	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 11	1	2	33,3%	Sin modificaciones
Estrategias a Largo Plazo	Ítem 12	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 13	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 14	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 15	0	3	0,0%	Sin modificaciones

Con la información obtenida en la tabla 14, se puede evidenciar que, las observaciones que se realizaron para los ítems son pocos, demostrando que, los jurados estaban de acuerdo con la estructura presentada, la cual, puede estar sujeta a cambios.

Observado lo anterior, se procede a analizar el porcentaje individual por ítem que se tuvo en cuenta en el criterio de redacción; el cual, se puede observar en la tabla 15.

**Tabla 15.** Calificaciones de los jueces para el criterio Redacción (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Redacción		Porcentaje individual	Índice de Validez por ítem
Sub área	Ítem evaluado	Pertinente	No Pertinente		
Estrategias a Corto Plazo	Ítem 1	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 2	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 3	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 4	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
Estrategias a Mediano Plazo	Ítem 5	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 6	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 7	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 8	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
Análisis Organizacional	Ítem 9	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 10	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 11	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
Estrategias a Largo Plazo	Ítem 12	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 13	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 14	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 15	2	1	66,7%	Alto grado de redacción

De este modo, se puede evidenciar que, 14 de los 15 ítems presentan un porcentaje superior al 65%, delimitando que tienen un alto grado en el criterio de redacción. En este caso, es necesario analizar la coherencia y redacción del ítem 9, debido a que tuvo el porcentaje más bajo del estudio.

Con el anterior análisis, se puede tener un bosquejo de ítems considerados pertinentes para el instrumento delimitado por las sub áreas en el área de Direccionamiento Estratégico, además de analizar la cantidad de observaciones hechas para los ítems.

**Tabla 16.** Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Total ítems por sub área		Porcentaje por Sub área
Sub área	ítem evaluado	Aprobados	No Aprobados	
Estrategias a Corto Plazo	Ítem 1	4	0	100,0%
	Ítem 2			
	Ítem 3			
	Ítem 4			
Estrategias a Mediano Plazo	Ítem 5	4	0	100,0%
	Ítem 6			
	Ítem 7			
	Ítem 8			
Análisis Organizacional	Ítem 9	3	0	100,0%
	Ítem 10			
	Ítem 11			
Estrategias a Largo Plazo	Ítem 12	4	0	100,0%
	Ítem 13			
	Ítem 14			
	Ítem 15			

#### 4.1.3 Área de Finanzas.

El instrumento realizado para el área de Finanzas presenta un total de 15 ítems, agrupándose acorde a las variables de estudio expuestas en la tabla 3. En este instrumento, los ítems se dividían de la siguiente forma:

- *Planificación y seguimiento financiero:* Estos ítems están enfocados en analizar la *capacidad de inversiones y reservas que presenta la organización* (ítem 1), *planificación y seguimiento financiero* (ítem 2), *planificación de costos, gastos e inversiones* (ítem 3) y *manejo de préstamos para la organización* (ítem 4).
- *Rentabilidad y margen de contribución:* Estos ítems están enfocados en analizar *sus costos* (ítem 5), *si la organización tiene conocimiento del margen de distribución de sus productos* (ítem 6), *presenta analíticas de fijación de precios para el mercado* (ítem 7) y *si diferencia los tipos de costes* (ítem 8).

- *Control financiero*: Estos ítems están enfocados en analizar *si presenta flujo de caja* (ítem 9), *si presenta un registro contable* (ítem 10), y *si presenta conocimiento de su capital rotativo* (ítem 11).
- *Indicadores financieros*: Estos ítems están enfocados en analizar *planeación y facturación* (ítem 12), *control en sus cuentas por cobrar* (ítem 13), *si presenta indicadores de desempeño financiero* (ítem 14) y *si calcula su total de ventas* (ítem 15).

Así, el porcentaje individual por ítem que se tuvo en cuenta en el criterio de estrategia se puede observar en la tabla 17.

**Tabla 17.** Calificaciones de los jueces para el criterio Estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Estrategia		Porcentaje individual	Índice de Validez por ítem
Sub área	Ítem evaluado	Pertinente	No Pertinente		
Planificación y Seguimiento Financiero	Ítem 1	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 2	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 3	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 4	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Rentabilidad y Margen de Contribución	Ítem 5	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 6	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 7	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 8	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Control Financiero	Ítem 9	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 10	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 11	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Indicadores Financieros	Ítem 12	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 13	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 14	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 15	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia

Para este caso, todos los ítems son aceptados en su totalidad, y con el mayor puntaje; demostrando que, todos los jueces delimitan que, los ítems tratados presentan un alto grado de estrategia, que puede evidenciar una situación problema.

**Tabla 18.** Cálculo general de ítems aprobados en estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Total ítems por sub área		Porcentaje por Sub área
Sub área	ítem evaluado	Aprobados	No Aprobados	
Planificación y Seguimiento Financiero	Ítem 1	4	0	100,0%
	Ítem 2			
	Ítem 3			
	Ítem 4			
Rentabilidad y Margen de Contribución	Ítem 5	4	0	100,0%
	Ítem 6			
	Ítem 7			
	Ítem 8			
Control Financiero	Ítem 9	3	0	100,0%
	Ítem 10			
	Ítem 11			
Indicadores Financieros	Ítem 12	4	0	100,0%
	Ítem 13			
	Ítem 14			
	Ítem 15			

**Tabla 19.** Ítems que tuvieron observaciones después de analizados (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Observaciones		Porcentaje individual	Valoración para corrección del ítem
Sub área	ítem evaluado	Realizada	No realizada		
Planificación y Seguimiento Financiero	Ítem 1	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 2	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 3	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 4	0	3	0,0%	Sin modificaciones
Rentabilidad y Margen de Contribución	Ítem 5	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 6	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 7	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 8	0	3	0,0%	Sin modificaciones
Control Financiero	Ítem 9	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 10	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 11	0	3	0,0%	Sin modificaciones
Indicadores Financieros	Ítem 12	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 13	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 14	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 15	0	3	0,0%	Sin modificaciones

Con la información obtenida en la tabla 19, solo el ítem 5 presenta un porcentaje mínimo, pero no mayor al 65%. Con ello, se puede decir que, el contenido se realizó de un excelente modo. Con ello, se analiza el porcentaje individual por ítem que se tuvo en consideración en el criterio de redacción; el cual, se puede observar en la tabla 20.

**Tabla 20.** Calificaciones de los jueces para el criterio Redacción (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Redacción		Porcentaje individual	Índice de Validez por ítem
Sub área	Ítem evaluado	Pertinente	No Pertinente		
Planificación y Seguimiento Financiero	Ítem 1	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 2	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 3	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 4	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
Rentabilidad y Margen de Contribución	Ítem 5	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 6	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 7	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 8	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
Control Financiero	Ítem 9	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 10	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 11	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
Indicadores Financieros	Ítem 12	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 13	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 14	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 15	3	0	100,0%	Alto grado de redacción

Con ello, todos los ítems son aceptados en su totalidad, y con el mayor puntaje; demostrando que, todos los jueces delimitan que, los ítems tratados presentan un alto grado de redacción, que puede evidenciar una situación problema. Es algo que presenta correlación también con el primer criterio, logrando el mismo resultado.

Con el anterior análisis, se puede tener un bosquejo general de ítems considerados pertinentes para el instrumento delimitado por las sub áreas especificadas en el área de Finanzas; el cual, puede ser observado en la tabla 21.

**Tabla 21.** Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Total ítems por sub área		Porcentaje por Sub área
Sub área	ítem evaluado	Aprobados	No Aprobados	
Planificación y Seguimiento Financiero	Ítem 1	4	0	100,0%
	Ítem 2			
	Ítem 3			
	Ítem 4			
Rentabilidad y Margen de Contribución	Ítem 5	4	0	100,0%
	Ítem 6			
	Ítem 7			
	Ítem 8			
Control Financiero	Ítem 9	3	0	100,0%
	Ítem 10			
	Ítem 11			
Indicadores Financieros	Ítem 12	4	0	100,0%
	Ítem 13			
	Ítem 14			
	Ítem 15			

#### 4.1.4 Área de Operaciones.

El instrumento realizado para el área de Operaciones presenta un total de 15 ítems, agrupándose acorde a las variables de estudio expuestas en la tabla 3. En este instrumento, los ítems se dividían de la siguiente forma:

- *Procesos Generales:* Estos ítems están enfocados en analizar el *modelo de construcción de un producto y/o servicio* (ítem 1), *uso de las TICs en el trabajo* (ítem 2), *control en las compras necesarias* (ítem 3) y *si presentan con un control de calidad en sus procesos* (ítem 4).
- *Calidad:* Estos ítems están enfocados en analizar *el control de calidad* (ítem 5), *si tiene órganos reguladores* (ítem 6), *si entregan sus productos y/o servicios a tiempo* (ítem 7) y *si cuenta con canales de servicio al cliente* (ítem 8).



- *Métodos y Tiempos:* Estos ítems están enfocados en analizar *si la organización realiza estudios de métodos y tiempos* (ítem 9), *si tiene conocimiento de los puestos de trabajo* (ítem 10), y *si analiza el tiempo operativo* (ítem 11).
- *Análisis Logístico:* Estos ítems están enfocados en analizar *las políticas que se tengan con los proveedores* (ítem 12), *si cuenta con control de inventario* (ítem 13), *si presenta control de sus entregas* (ítem 14) y *si presenta un control en el mercado al cual se encuentra presente* (ítem 15).

De este modo, el porcentaje individual por ítem en el criterio de estrategia se puede observar en la tabla 22.

**Tabla 22.** Calificaciones de los jueces para el criterio Estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Estrategia		Porcentaje individual	Índice de Validez por ítem
Sub área	ítem evaluado	Pertinente	No Pertinente		
Procesos de la Empresa	Ítem 1	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 2	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia
	Ítem 3	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 4	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia
Calidad	Ítem 5	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia
	Ítem 6	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 7	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 8	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Métodos y Tiempos	Ítem 9	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 10	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 11	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
Análisis Logístico	Ítem 12	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 13	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 14	3	0	100,0%	Alto grado de estrategia
	Ítem 15	2	1	66,7%	Alto grado de estrategia

Para este caso, todos los ítems son aceptados en su totalidad, y con el mayor puntaje; demostrando que, todos los jueces delimitan que, los ítems tratados presentan un alto grado de estrategia, que puede evidenciar una situación problema.

**Tabla 23.** Cálculo general de ítems aprobados en estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Total ítems por sub área		Porcentaje por Sub área
Sub área	ítem evaluado	Aprobados	No Aprobados	
Procesos de la Empresa	Ítem 1	4	0	100,0%
	Ítem 2			
	Ítem 3			
	Ítem 4			
Calidad	Ítem 5	4	0	100,0%
	Ítem 6			
	Ítem 7			
	Ítem 8			
Métodos y Tiempos	Ítem 9	3	0	100,0%
	Ítem 10			
	Ítem 11			
Análisis Logístico	Ítem 12	4	0	100,0%
	Ítem 13			
	Ítem 14			
	Ítem 15			

**Tabla 24.** Ítems que tuvieron observaciones después de analizados (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Observaciones		Porcentaje individual	Valoración para corrección del ítem
Sub área	ítem evaluado	Realizada	No realizada		
Procesos de la Empresa	Ítem 1	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 2	3	0	100,0%	Revisión y Corrección
	Ítem 3	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 4	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
Calidad	Ítem 5	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 6	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 7	1	2	33,3%	Sin modificaciones
	Ítem 8	1	2	33,3%	Sin modificaciones
Métodos y Tiempos	Ítem 9	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 10	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 11	1	2	33,3%	Sin modificaciones
Análisis Logístico	Ítem 12	2	1	66,7%	Revisión y Corrección
	Ítem 13	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 14	0	3	0,0%	Sin modificaciones
	Ítem 15	3	0	100,0%	Revisión y Corrección

Con ello, se puede evidenciar que, 9 de los 15 ítems presentan un porcentaje superior al 65%, delimitando que, aunque cumplen con su objetivo, es necesario realizar algún ajuste en el contenido. En este caso, es necesario analizar la coherencia y redacción de los ítems que obtuvieron un mayor puntaje, para analizar las recomendaciones de los jurados.

Observado lo anterior, se procede a analizar el porcentaje individual por ítem considerado en el criterio de redacción; el cual, se puede observar en la tabla 25.

**Tabla 25.** Calificaciones de los jueces para el criterio Redacción (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Redacción		Porcentaje individual	Índice de Validez por ítem
Sub área	ítem evaluado	Pertinente	No Pertinente		
Procesos de la Empresa	Ítem 1	1	2	33,3%	Bajo grado de redacción
	Ítem 2	1	2	33,3%	Bajo grado de redacción
	Ítem 3	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 4	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
Calidad	Ítem 5	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 6	1	2	33,3%	Bajo grado de redacción
	Ítem 7	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 8	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
Métodos y Tiempos	Ítem 9	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 10	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 11	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
Análisis Logístico	Ítem 12	2	1	66,7%	Alto grado de redacción
	Ítem 13	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 14	3	0	100,0%	Alto grado de redacción
	Ítem 15	1	2	33,3%	Bajo grado de redacción

Con ello, se puede evidenciar que, 4 de los 15 ítems presentan un porcentaje superior al 65%, delimitando que tienen un bajo grado en el criterio de redacción. En este caso, es necesario analizar la coherencia y redacción de los ítems 1, 2, 6 y 15, debido a que tuvieron los porcentajes más bajos del estudio.

Con el anterior análisis, se puede tener un bosquejo general de ítems considerados pertinentes para el instrumento delimitado por las sub áreas especificadas en el área de Operaciones, además de analizar la cantidad de observaciones hechas para los ítems.

**Tabla 26.** Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).

Sub áreas e ítems		Total ítems por sub área		Porcentaje por Sub área
Sub área	ítem evaluado	Aprobados	No Aprobados	
Procesos de la Empresa	Ítem 1	2	2	50,0%
	Ítem 2			
	Ítem 3			
	Ítem 4			
Calidad	Ítem 5	3	1	75,0%
	Ítem 6			
	Ítem 7			
	Ítem 8			
Métodos y Tiempos	Ítem 9	3	0	100,0%
	Ítem 10			
	Ítem 11			
Análisis Logístico	Ítem 12	3	1	75,0%
	Ítem 13			
	Ítem 14			
	Ítem 15			

#### 4.1.5 Análisis de los resultados obtenidos.

Esta investigación muestra la primera fase del estudio; el cual, se encuentra orientado a la validación de los 4 instrumentos mediante la validez de contenido de las cuatro áreas tratadas anteriormente.

De acuerdo con los resultados obtenidos por los jueces expertos, los dos criterios que fueron seleccionados para la evaluación (estrategia y redacción), se obtuvo los siguientes resultados en general, especificados en las tablas 27 y 28, respectivamente.

**Tabla 27.** Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).

Áreas y sub áreas		Total Estrategia		Total Redacción	
Área	Sub área	Aprobados	No Aprobados	Aprobados	No Aprobados
Área de Marketing	Sub área 1	4	0	3	1
	Sub área 2	4	0	3	1
	Sub área 3	3	0	2	1
	Sub área 4	3	1	3	1
Área de Direccionamiento Estratégico	Sub área 1	4	0	4	0
	Sub área 2	4	0	4	0
	Sub área 3	3	0	3	0
	Sub área 4	4	0	4	0
Área de Operaciones	Sub área 1	4	0	4	0
	Sub área 2	4	0	4	0
	Sub área 3	3	0	3	0
	Sub área 4	4	0	4	0
Área de Finanzas	Sub área 1	4	0	2	2
	Sub área 2	4	0	3	1
	Sub área 3	3	0	3	0
	Sub área 4	4	0	3	1
<b>Total</b>		59	1	52	8
<b>Total Porcentual</b>		98,3%	1,7%	86,7%	13,3%
<b>Total ítems</b>		60		60	

**Tabla 28.** Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).

Área	Total Estrategia		Total Redacción	
	Aprobados	No Aprobados	Aprobados	No Aprobados
Área de Marketing	93,3%	6,7%	73,3%	26,7%
Área de Direccionamiento Estratégico	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Área de Finanzas	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Área de Operaciones	100,0%	0,0%	73,3%	26,7%

Observando los resultados de un modo general, se puede evidenciar que, los instrumentos de Direccionamiento Estratégico y Operaciones mostraron los mejores porcentajes, evidenciando que, de las categorías de estrategia y redacción, son los

instrumentos que presentan el mayor alto grado de validez de contenido, teniendo en cuenta las diversas posturas de trabajo y experiencia con la que contaban los jueces que realizaron el juicio correspondiente.

Mientras que, los instrumentos de Marketing y Operaciones, tuvieron altos porcentajes en estrategia, fue diferente en el criterio de redacción: Aunque los porcentajes no son bajos, no logran superar el 75%. Considerando las observaciones que los expertos delimitaron en el instrumento, se hace necesario revisar la coherencia y cohesión de los ítems que tuvieron un bajo índice de redacción; además, mejorar e incluir aspectos que ayuden a entender la situación problema que se refleja. Este aspecto es importante, debido a que, aunque tuvo mayores aspectos positivos que negativos, si es de tomar precauciones respecto a la manera en que se presenta.

Algunas causas que fueron evidenciadas en estos ítems estaban enfocados en el modelo en que fue expuesta la situación problema dentro del ítem; esto generó que, el 26,7% de los ítems en el área de Marketing y el área de Operaciones fueran no aprobados en el criterio de redacción.

Debido a los instrumentos realizados, lo importante era evidenciar que los ítems cumplieran con el proceso de estrategia, mostrándose con excelentes resultados; por lo cual, es solo necesario analizar el único ítem del área de Marketing para delimitar si es conveniente retirarlo del instrumento o sólo modificarlo. Para lo demás, es necesario el proceso de ajustes de la forma de presentación de los ítems que presentaron un bajo índice de redacción en las áreas de Marketing y Operaciones, con el objetivo de realizar la validación de constructo de cada instrumento.

## **4.2 ESTUDIO DE LOS INSTRUMENTOS MEDIANTE INFORMES EXISTENTES.**

Con el fin de mostrar el funcionamiento de los instrumentos siguiendo problemáticas evidenciadas, se analizan un conjunto de informes de prácticas empresariales realizadas por los estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Córdoba. Para este caso, los informes que fueron tomados cumplían con las siguientes especificaciones:

- Ser informes; en el cual, el trabajo realizado sea en una de las áreas escogidas para los instrumentos.
- Tener información de la situación inicial de la empresa; la cual, los ítems del instrumento reflejen la situación problema que se plantea en el documento.
- Tenga un apartado de trabajos futuros, para observar los resultados del instrumento y los resultados que, el estudiante en práctica, realizó en su momento.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios, solamente dos informes cumplían con los requerimientos expuestos anteriormente. Por ende, solo se pudieron evaluar dos instrumentos.

### **4.2.1 Estudio del instrumento en el Área de Operaciones – Implementación del Sistema de Control de Inventario en la empresa FUMIMAS S.A.S.**

En este trabajo se realiza el proceso y la importancia de la logística de Inventarios en una organización, siendo de las partes fundamentales para una empresa que ofrece servicios de fumigación de espacios y mantenimiento de zonas verdes, teniendo como fundamento la prevención de vectores (teniendo en cuenta el concepto de entomología

médica), ubicada en el barrio Bonanza, calle 31 No. 39, zona residencial (Rodríguez, 2018). El objetivo de la práctica se fundamenta en la búsqueda de la implementación de un sistema informático para el control de inventarios en la empresa, con el fin de lograr un mejor conteo y manejo confiable de la existencia de materiales.

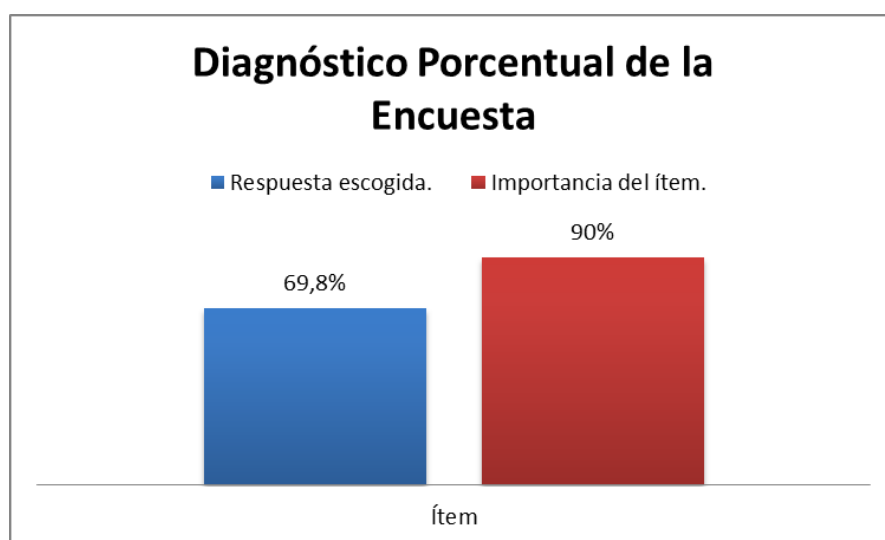
Para este proceso, el enfoque principal se encuentra en el área de Operaciones, aunque también tiene un componente financiero, teniendo en cuenta el proceso de inversión y equivalencia de los costos que incurren en mantener ciertos procesos. Delimitando la anterior premisa, en el documento se especifica un Diagnóstico inicial, permitiendo saber, de primera mano, si la empresa realiza procesos de recursos informáticos y control de inventarios. Teniendo en cuenta las primeras tres etapas del proyecto, se tiene un respectivo análisis de la empresa acorde al área de Operaciones y, con ello, se realiza el diagnóstico mediante la encuesta por los datos obtenidos, siguiendo la estructura del instrumento Área de Operaciones, y mostrando el lineamiento especificado en el apartado 4.1.4.4 – Etapa IV: Diseño de los instrumentos por área estudiada.

Con ello, se especifican los siguientes resultados, dónde en cada ítem seleccionado tiene su valor en Respuesta (siendo 1 la primera respuesta, la más desfavorable y n la última respuesta, la más favorable; acordando el número de preguntas de cada ítem) y en Importancia para la Organización (explicada en el apartado 4.1.4.4), obteniendo la siguiente tabla.



**Tabla 29.** Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Mayor respuesta Favorable.</b>	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
<b>Respuesta escogida.</b>	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
<b>Importancia del ítem.</b>	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4

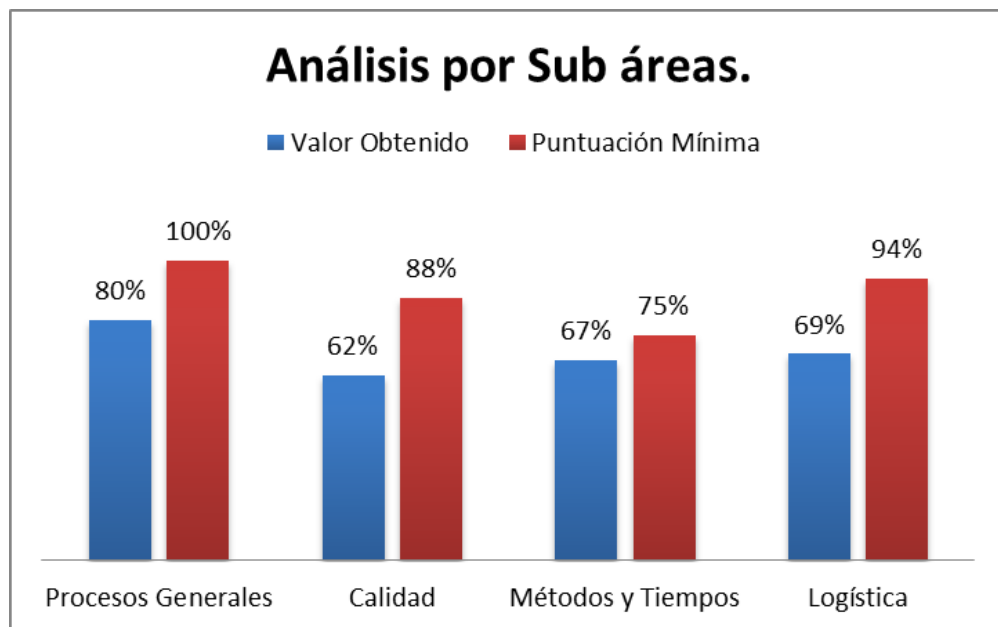


**Grafico 1.** Diagnóstico porcentual acorde a los ítems evaluados (Fuente: Elaboración propia).

Con ello, se delimita que, para la organización, el 90% de los ítems son fundamentales y necesarios en su proceso de análisis, siendo una empresa enfocada en el proceso fundamental en el área de Operaciones; además que, de los 15 ítems, de una ponderación de 53 puntos (sumando la totalidad de respuestas favorables), solo es visible el 69,8% de la solución, teniendo en cuenta lo encuestado. Para este punto, se

intuye que, aunque la empresa tenga un nivel de importancia acorde a los ítems seleccionados, no tiene un total control en ciertas actividades, mostrándose en el porcentaje de Respuestas Escogidas. Aunque, para delimitar un porcentaje cercano al 70%, puede inferir que han trabajado para mejorar sus actividades.

Conociendo la situación general, es necesario saber cómo se encuentra acorde a las sub áreas tratadas en el documento: Procesos Generales, Métodos y Tiempos, Calidad y Análisis Logístico; obteniendo una puntuación mínima recomendada y la puntuación observada por cada ítem seleccionado; teniendo los siguientes resultados.



**Grafico 2.** Diagnóstico porcentual por sub áreas (Fuente: Elaboración propia).

Observando las áreas delimitadas, se puede ver que, mediante estadísticas, la empresa se centra mucho en los Procesos Generales de la empresa, pero tiene falencias en Calidad y Logística. Con ello, y acorde a los ítems presentados por área, la empresa no cuenta con un control de inventario, no presenta buenas políticas para relación con sus proveedores y no tiene un control total sobre el mercado en el que opera, y también

presenta falencias en los procesos de las Políticas de Calidad y análisis de los órganos reguladores.

Acorde al proceso de análisis gráfico, se estudia la respuesta del practicante ante el diagnóstico empleado y el diagnóstico generado estadísticamente por la encuesta, mostrando que, el área logística debe ser la primera en atenderse, y poder laborar junto a calidad para tratar esas sub áreas que tienen un menor valor porcentual acorde a la puntuación mínima recomendada.

Lo primero que se realiza en el documento es la búsqueda del software, delimitado en el informe, con el fin de tener un control de inventario y después se escoge mediante cinco criterios: Personalización, Internacionalización, Diseño para la eficiencia, Escalabilidad y Sistema Operativo. Con ello, se genera el proceso de implementación y desarrollo. Un punto que ayuda a reafirmar la base del diagnóstico de la encuesta creada son los dos ítems especificados en las recomendaciones, siendo estos escritos de modo textual:

- Adaptar todos los procesos incluyendo aquellos fuera del ámbito de la gestión de inventarios, a las prácticas dictadas por la norma ISO 9001 para un sistema de gestión de la calidad (Rodríguez, 2018).
- Delegar las funciones de gestión logística a un cargo aparte para una sola persona, ya que pasar la carga nuevamente a uno de los empleados administrativos solo resultaría en el descuido de las actividades de logística y pérdida del trabajo realizado hasta ahora (Rodríguez, 2018).

Siendo éstos dos ítems los consolidados en el ítem 5 y 6 en la encuesta del área de Operaciones, en el sub área de Calidad. Con ello se prueba el proceso general del

diagnóstico generado y los resultados obtenidos en el documento especificado de la práctica.

#### **4.2.2 Estudio del instrumento en el Área de Marketing – Informe de Práctica Profesional; Google Colombia.**

En este trabajo se realiza un análisis desde el punto de vista de Marketing, teniendo como objeto principal la organización en el área de ventas y publicidad, los cuales, se encargan de la atención de clientes pequeños y medianos (Carriazo, 2018), observando el comportamiento de los mismos y analizar las expectativas que presentan, con el fin de generar posicionamiento (como clientes) y ayudarlos en el crecimiento que ellos esperan.

Para este proceso, el enfoque principal se encuentra en el área de Marketing. Delimitando la anterior premisa, en el documento se especifica un Diagnóstico inicial, permitiendo saber, de primera mano las técnicas que usa la empresa para el control de sus clientes y cómo realizan el proceso de las campañas para las mismas. Teniendo en cuenta las funciones desempeñadas en el proyecto, se tiene un respectivo análisis de la empresa acorde al área de Marketing y, con ello, se realiza el diagnóstico mediante la encuesta por los datos obtenidos, siguiendo la estructura del instrumento del Área de Marketing, y mostrando el lineamiento especificado en el apartado 4.1.4.4 – Etapa IV: Diseño de los instrumentos por área estudiada.

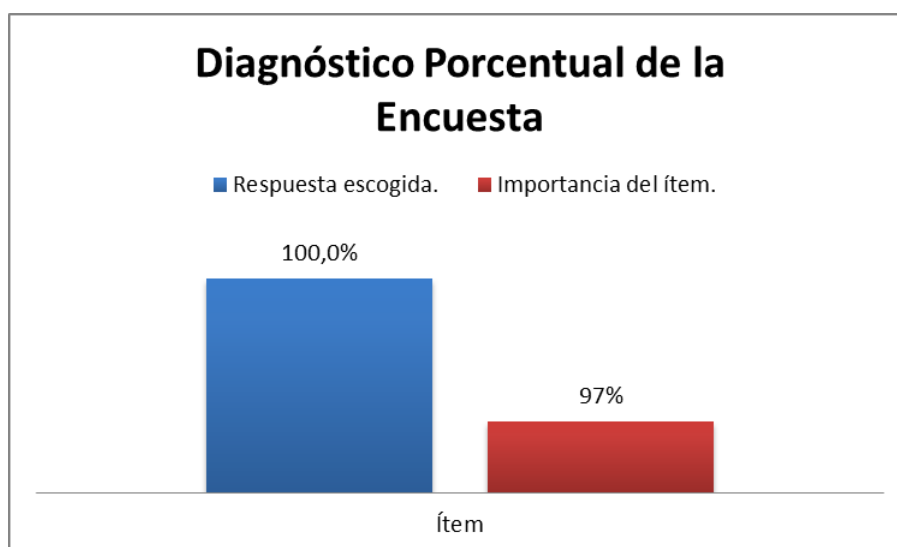
Con ello, se especifican los siguientes resultados, dónde en cada ítem seleccionado tiene su valor en Respuesta (siendo 1 la primera respuesta, la menos favorable y n la última respuesta, la más favorable; acordando el número de preguntas de cada ítem) y en

Importancia para la Organización (explicada en el apartado 4.1.4.4), obteniendo los datos observados en la tabla 35.

Para este punto, es necesario explicar que, aunque Google no entra dentro del Sector MiPyMEs, su caso es considerado para poder validar el proceso de información cuando una empresa alcanza una madurez en los procesos descritos en el instrumento.

**Tabla 30.** Cálculo general de ítems aprobados en redacción (Fuente: Elaboración propia).

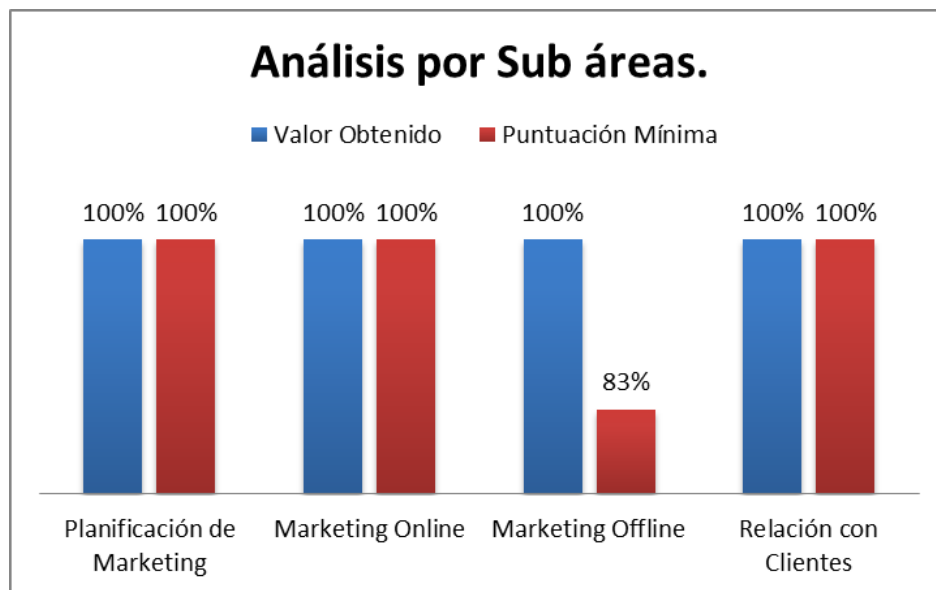
Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Mayor respuesta favorable.</b>	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
<b>Respuesta escogida.</b>	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
<b>Importancia del ítem.</b>	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4



**Grafico 3.** Diagnóstico porcentual acorde a los ítems evaluados (Fuente: Elaboración propia).

Con ello, se delimita que, para la organización, el 97% de los ítems son fundamentales y necesarios en su proceso de análisis, conociendo que Google ha sido una de las empresas posicionadas en el mundo; además que, de los 15 ítems, de una ponderación de 54 puntos (sumando la totalidad de respuestas favorables), solo es visible el 100% de la solución, teniendo en cuenta lo encuestado. Esto demuestra que, la empresa ha trabajado arduamente en los procesos especificados en el instrumento, generando una visibilidad en el mercado en el que opera.

Conociendo la situación general, Google tiene sus áreas sesgadas, en el sector Colombia, el proceso de Marketing Offline es visto con una frecuencia corta, delimitando los resultados por las sub áreas específicas.



**Grafico 4.** Diagnóstico porcentual por sub áreas (Fuente: Elaboración propia).

Observando las áreas delimitadas, se puede llegar a la conclusión que Google se ha caracterizado por observar, de un modo excelente, los requerimientos que desea el cliente, con el fin de satisfacer las necesidades de la persona. Por ende, la sección de práctica empleada fue para fortalecer los procesos que existen, y éstos se encuentran

especificados en el documento de práctica que presenta Carriazo. Con ello se prueba el proceso general del diagnóstico generado y los resultados obtenidos en el documento especificado de la práctica.

## 5. CONCLUSIONES.

El diseño propuesto de un instrumento para la realización del diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional en MiPyMEs constituye en una herramienta que agrupa elementos para la evaluación de cuatro áreas funcionales al interior de una organización como lo son el Área de Direccionamiento Estratégico, el Área de Finanzas, el Área de Marketing y el Área de Operaciones, dichos elementos fueron concertados con un grupo de expertos en temas relacionados a las áreas ya mencionadas y su contenido.

Así mismo, el reto es continuar con las validaciones de constructo y criterio para probar la efectividad de la aplicabilidad del instrumento para el diagnóstico empresarial en las diferentes áreas, que permita con ello adelantar planes de mejoramiento de la situación diagnosticada para ver resultados positivos en los niveles de producción, ventas y otros ratios de desempeño.

A continuación, se enumeran las conclusiones derivadas de las diferentes etapas en que se desarrolló este trabajo investigativo, en consonancia con lo que la herramienta diseñada contribuye al contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo a las necesidades de cada sector o usuario.

De manera que, se mencionan los siguientes corolarios:

- La herramienta de diagnóstico organizacional desarrollada, tiene como propósito brindar apoyo en el correcto funcionamiento y desarrollo de los distintos procesos al interior de las empresas, por medio de la detección de situaciones problemas en los criterios esenciales de gestión, de tal modo que puedan medir el desempeño actual para mejorar el mismo para alcanzar objetivos y metas



trazadas con miras a ser preferidos por el cliente, eficientes, con mejores proyecciones de permanencia y crecimiento en el mercado.

- Valorando la variedad de sectores incluidos en las MiPyMEs, además de considerar que quien quiera implementar esta herramienta tiene su propia clasificación de prioridades por diversas razones o intereses en relación a las áreas para ser diagnosticadas, es que los cuestionarios de cada instrumento de medición manejan aspectos generales de la gestión organizacional con la opción de establecer el grado de cumplimiento del ítem en cuestión con respecto al juicio del evaluador o situación del sector evaluado.
- Inicialmente, la herramienta fue pensada de tal manera que se ajuste o adapte a cualquier sector económico. No obstante, en versiones posteriores convendría realizar una caracterización específica para cada grupo.
- A fin de que la herramienta presentada sea dispuesta al uso de manera efectiva, es pertinente continuar con las fases de validación por constructo y validación por criterio, para pruebas y ajustes. Ahora bien, en este proyecto se adelantó una primera fase de validación de contenido por medio de juicio de expertos, con la participación de doce (12) expertos dentro de las áreas validadas, divididos en cuatro (4) grupos (un grupo por cada una de las áreas estudiadas) de tres (3) jueces cada uno. Los resultados de esta validación mostraron que el instrumento para el Área de Direccionamiento Estratégico presenta un porcentaje de validez del 100% tanto para el criterio de estrategia como para el criterio de redacción; para el Área de Finanzas muestra un porcentaje de validez del 100% igualmente para los dos criterios considerados; para el Área de Marketing los jueces

determinaron un porcentaje de validez del 93,3% para el criterio de estrategia y un 73,3% para el criterio de redacción y por último para el Área de Operaciones se estableció un porcentaje de validez del 100% para el apartado de estrategia y un 73,3% para el apartado de redacción; de manera que el instrumento de forma general presenta un porcentaje del 98,3% de aprobación para el criterio de estrategia y un 86,7% para el criterio de redacción.

Para finalizar, cabe destacar el aporte de este proyecto dentro de uno de los enfoques de la ingeniería como lo es la administración, el mejoramiento de los procesos y dentro de estos las propuestas de innovación para un desempeño sobresaliente de las empresas.

## **6. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.**

Esta investigación presenta varios campos para trabajos futuros, debido a que se tomaron en cuenta varios aspectos para la creación de los instrumentos respecto a las áreas delimitadas. En este apartado, se mostrarán las recomendaciones y trabajos futuros de este trabajo:

Teniendo en cuenta los instrumentos realizados, se muestra la primera fase de los procesos de validación conocidos: validación de contenido, validación de constructo y validación de criterio (Hernández, 2010). Debido a los resultados obtenidos en la primera fase de validación, se propone una validación de constructo, con el fin de que pueda usarse los instrumentos de un modo preciso.

Por otro lado, es recomendable continuar con el proceso de una fase piloto para la obtención de una validez más robusta. Dado que, el tiempo de la investigación y factores anexos que se presentaron en este año, no se pudo ejecutar el proceso de implementación de los mismos, siendo uno de los puntos a desarrollar, con el fin de realizar nuevos estudios alrededor de la temática propuesta.

Otro trabajo que se puede hacer en paralelo sería la creación de un caso de estudio, teniendo en cuenta las áreas mostradas. Con ello, se puede efectuar un seguimiento y poder mostrar, con evidencias, la importancia de la aplicación de los instrumentos en MiPyMEs.

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

- AERA, APA & NCME, 1985. Standards for Educational and Psychological Testing. Washington, DC: American Psychological Association.
- Andrews, K. R., 1986. Concept of Corporate Strategy. En: R. D. Irwin., ed. s.l. S.n.
- Anon., 2019. ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020? EL TIEMPO, 26 Diciembre, pp. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922> .
- Anon., 2020. DINÁMICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA Enero-diciembre de 2019. Confecámaras Red de Cámaras de Comercio. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos\\_Analisis\\_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20\\_%20Ene-Dic%202019%20\\_21012020.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf)
- Ansoff, H. I., 1988. The New Corporate Strategy. En: Wiley, ed. California: s.n.
- Aydiner, A., Tatoglub, E., Bayraktarc, E. & Zaimd, S., 2018. Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. International Journal of Information Management, Volumen Elsevier, 47, p. 168–182. .
- Baena, V., 2011. Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial. Primera ed. Barcelona: Editorial UOC.
- Burke, W. & Litwin, G., 1992. A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18(3), pp. 523-545.
- Cabero, J. & Llorente, M., 2013. La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 7(2), pp. 11-22.

- Camacho, M., 2002. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud, 21(2).
- Certo, S. & Peter, P., 1991. Strategic Management: Concepts and Applications. S.I. McGraw-Hill College.
- Chandler, A., 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press.
- Cole, G. A., 1998. Strategic Management. Segunda ed. London: Cengage Learning EMEA.
- Colovic, G., 2012. Strategic Management. En: Strategic Management in the Garment Industry. S.I. Woodhead Publishing India, pp. 1-13.
- David, F. R., 2002. Strategic Management: Concepts. Novena ed. s.l. Prentice Hall.
- Espinoza, V. & Michell, A., 2018. Importancia del diagrama de causa y efecto como herramienta para mejorar la gestión de calidad en la empresa Laar Courier., Machala: Repositorio de la Universidad Técnica de Machala.
- Govender, P., & Brijball Parumasur, S., 2016. ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS, THE STEPPING STONE TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. Corporate Board: Role, Duties & Composition, 12(2), 65-76.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., 2010. Metodología de la investigación. Quinta ed. México: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Izar, J. & Gonzales, J., 2004. Capítulo IV EL DIAGRAMA DE PARETO. En: J. Rivera, ed. Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad. San Luis Potosí: Editorial Universitaria Potosiana, pp. 111-112.

- Izar, J. & González, J., 2004. Capítulo VIII EL DIAGRAMA DE DISPERSIÓN Y EL ANÁLISIS DE CORRELACIÓN. En: J. Rivera, ed. Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad. San Luis Potosí: Editorial Universitaria Potosiana, pp. 163-178.
- Koller, I., Levenson, M. & Glück, J., 2017. What Do You Think You Are Measuring? A Mixed-Methods Procedure for Assessing the Content Validity of Test Items and Theory-Based Scaling. *Frontiers in Psychology*, 8(126).
- Kreitner, R., 2004. Management. En: H. Mifflin, ed. Novena ed. s.l. S.n.
- Leavitt, H. & March, J., 1962. Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. En: G. S. o. I. A. Carnegie Institute of Technology, ed. s.l. S.n.
- Mintzberg, H., 1992. Five Ps for Strategy in the Strategy Process. En: H. Mintzberg & J. B. Quinn, edits. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 1998. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. En: s.l.: Free Press.
- Montalvo, O., 2010. Diagnóstico empresarial (Análisis integral). La Paz: Repositorio de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Muñiz, L., 2017. Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Nadler, D. & Tushman, M., 1980. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), pp. 35-51.
- Namakforoosh, M. N., 2005. Metodología de la Investigación. México: Limusa.

- Nava Rosillón, M. A., 2009. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, Universidad del Zulia, 14(48), pp. pp. 606-628.
- Noguera, Á., Barbosa, R. & Castro, G., 2014. Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *ESTUDIOS GERENCIALES*, Volumen 30, p. 153–161.
- Nunnally, J. & Bernstein, I., 1995. *Teoría Psicométrica*. Tercera ed. México: Mc. Graw-Hill.
- Peters, T. & Waterman, R., 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pérez, G., 1994. *Investigación Cualitativa: Retos e interrogantes. I. Métodos*. Madrid, España. p. 230.
- Pérez, G., 1994. *Investigación Cualitativa: Retos e interrogantes. II. Técnicas y Análisis de datos*. Madrid, España. p. 230.
- Porter, M. E., 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. En: F. Press, ed. s.l. S.n.
- Rincón, F., 2012. El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *AGLALA*, revista virtual, Corporación Universitaria Rafael Núñez, ISSN 2215-7360, Volumen 3 (1), pp. 103-120.
- Rivera, H. & Malaver, M., 2011. *¿Qué estudia la estrategia?* Documento de Investigación; 99 ed. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP).
- Rodríguez, D., 2015. *Diagnóstico Organizacional*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

- Romo, N., 2019. De cada 100 empresas creadas, 34 sobreviven después de cinco años. Obtenido de El Heraldó septiembre 22: <https://www.elheraldo.co/economia/de-cada-100-empresas-creadas-34-sobreviven-despues-de-cinco-anos-667194>
- Sabino, C., 1991. Diccionario de economía y finanzas. Caracas: Ed. Panapo.
- Saeed, B. & Wang, W., 2013. Organizational diagnoses: a survey of the literature and proposition of a new diagnostic model. *Int. J. Information Systems and Change Management*, 6(3), p. 222–238.
- Schroeder, R. & Olaeta, R., 1992. Administración de operaciones. México: McGraw-Hill.
- Silva, H. y otros, 2014. Marketing, conceptos y aplicaciones. Barranquilla: Ediciones U, Universidad del Norte.
- Stacey, R., 2007. Strategic Management and Organizational Dynamics. s.l. Prentice Hall.
- Vélez, A., Calvo, G., 1992. La investigación documental. Estado del arte y del conocimiento. Universidad de la Sabana. Bogotá.
- Vidal, E., 2004. Diagnóstico organizacional: evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Segunda ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Weisbord, M., 1976. Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Management*, 1(4), p. 430–447.
- Yakimova, Z. V., Gorshkova, O. V. & G., M. M., 2016. Organizational and corporate culture: diagnostics methods. *Journal of Scientific Research and Development*, 3(6), pp. 45-53.



## ANEXOS

En este apartado se muestran los anexos correspondientes de esta investigación. Para ello, se muestra el documento realizado para la validación de los instrumentos mediante el juicio de expertos. El orden de la documentación se expresa mediante lo evidenciado en el apartado 4.1.4.5 de este documento. Además, por cuestiones de la redacción metodológica, no se ingresó un producto de esta investigación, siendo un resultado de la misma para el proceso futuro de la implementación del diagnóstico: una Aplicación Móvil. Por ello, el orden se expresa del siguiente modo:

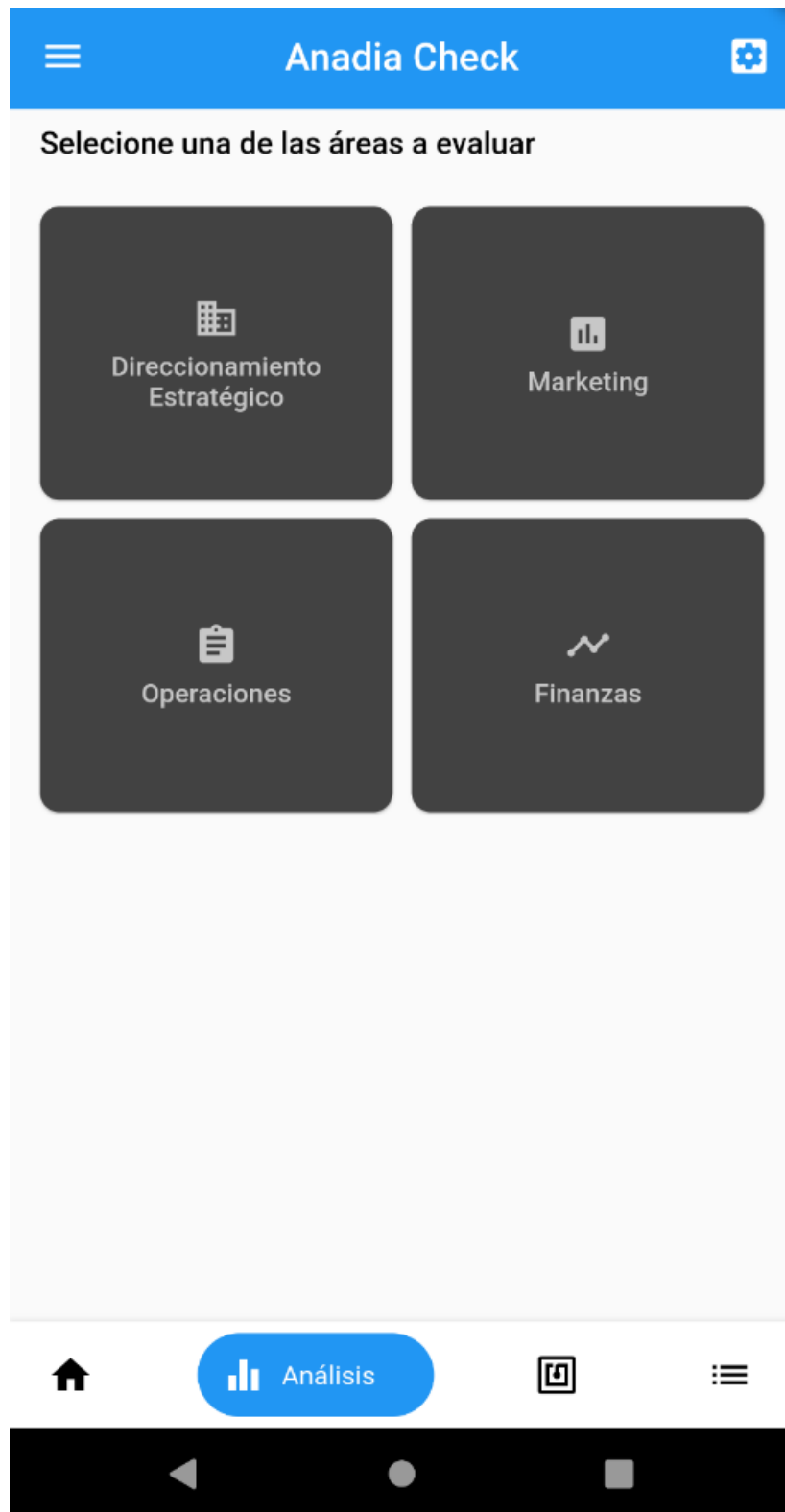
- **Anexo 1.** Descripción de la aplicación móvil y sus ventanas.
- **Anexo 2.** Documento de información para el Área de Marketing, junto al instrumento realizado y los criterios de evaluación correspondientes.
- **Anexo 3.** Documento de información para el Área de Direccionamiento Estratégico, junto al instrumento realizado y los criterios de evaluación correspondientes.
- **Anexo 4.** Documento de información para el Área de Finanzas, junto al instrumento realizado y los criterios de evaluación correspondientes.
- **Anexo 5.** Documento de información para el Área de Operaciones, junto al instrumento realizado y los criterios de evaluación correspondientes.

## **ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN MÓVIL Y SUS VENTANAS.**

El uso de nuevas tecnologías ha demostrado un crecimiento exponencial, la versatilidad de sus implementaciones representa un aspecto positivo para cualquier proyecto o proceso. Atendiendo a este hecho, se ha desarrollado una Spin off universitaria, el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología define una Spin off universitaria como una organización nueva que contiene un componente tecnológico, el cual, ha sido creado con el propósito de explotar comercialmente la Propiedad Intelectual; resultado de un proyecto investigativo dentro de un centro de investigaciones universitario.

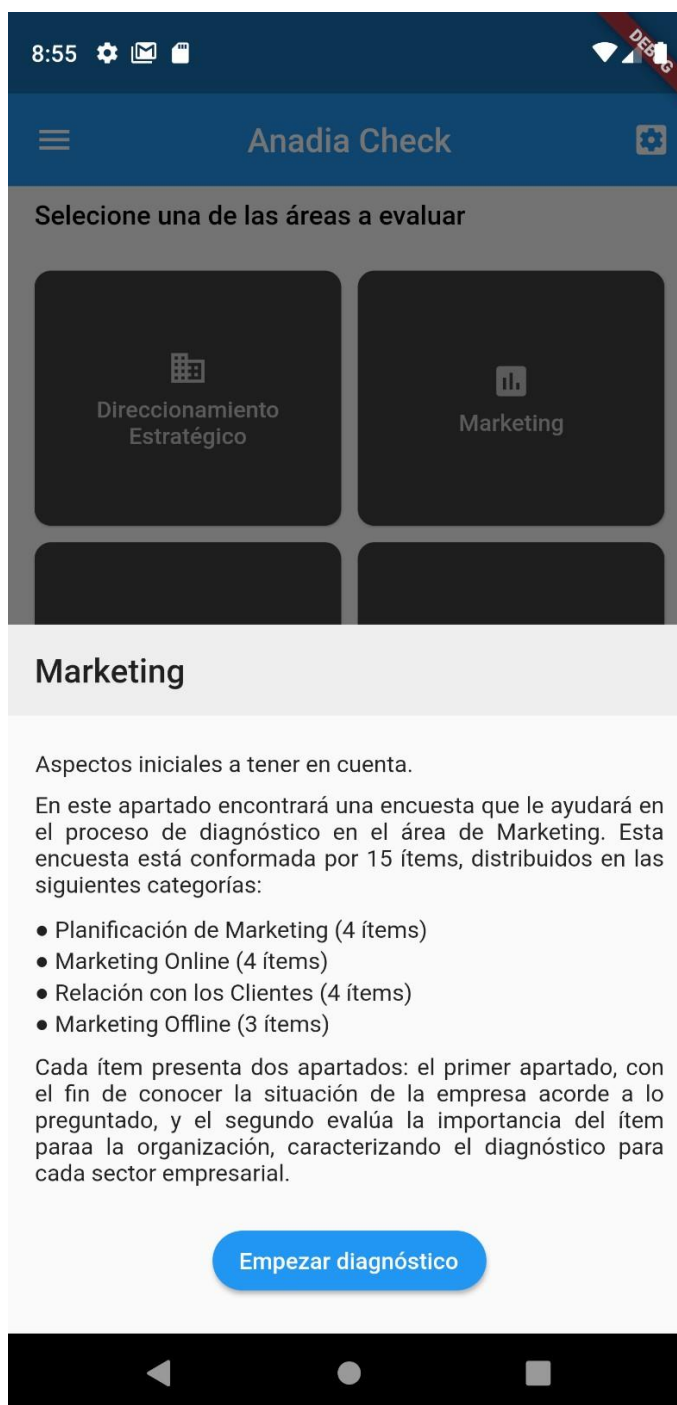
Atendiendo lo anterior, la aplicación presenta las siguientes pantallas:

- *Pantalla de análisis:* en esta pantalla, el usuario puede observar 4 recuadros; los cuales, corresponden a cada uno de los instrumentos realizados en este documento. Cabe aclarar que, cuando una opción es tomada, puede observarse el nombre de la opción debajo de ella. La pantalla que se visualiza puede observarse en la figura.



**Figura 4.** Ventana de Análisis (Fuente: Autores).

- *Ventana de información:* en el momento que el usuario escoja alguno de los 4 instrumentos, le aparecerá una ventana, la cual, dará información específica del instrumento y lo que éste evalúa.



**Figura 5.** Ventana de información para Marketing (Fuente: Autores).

- *Ventana de inicio del instrumento:* ésta ventana es accesible después de pulsar el botón de *empezar diagnóstico*. La ventana contará con un botón siguiente, el cual, al pulsar, pasará a la siguiente pregunta.

8:58 [Settings] [Email] [Calendar] [Signal] [Battery]

← Marketing

1 ¿La empresa tiene desarrollada su Marca Personal y es visible para todas las personas?

☐ La empresa no tiene una marca personal realizada.

☐ La empresa está trabajando en el desarrollo de la marca personal, pero no se observan resultados concretos.

☐ La empresa posee su marca personal, está delimitada y se puede observar en los productos y/o servicios ofertados a los clientes.

☐ La empresa posee su marca personal, y es reconocida en el sector, en el cual, ofrece sus productos y/o servicios.

¿Qué importancia tiene el ítem para la organización?

☐ Irrelevante.

☐ Poco importante.

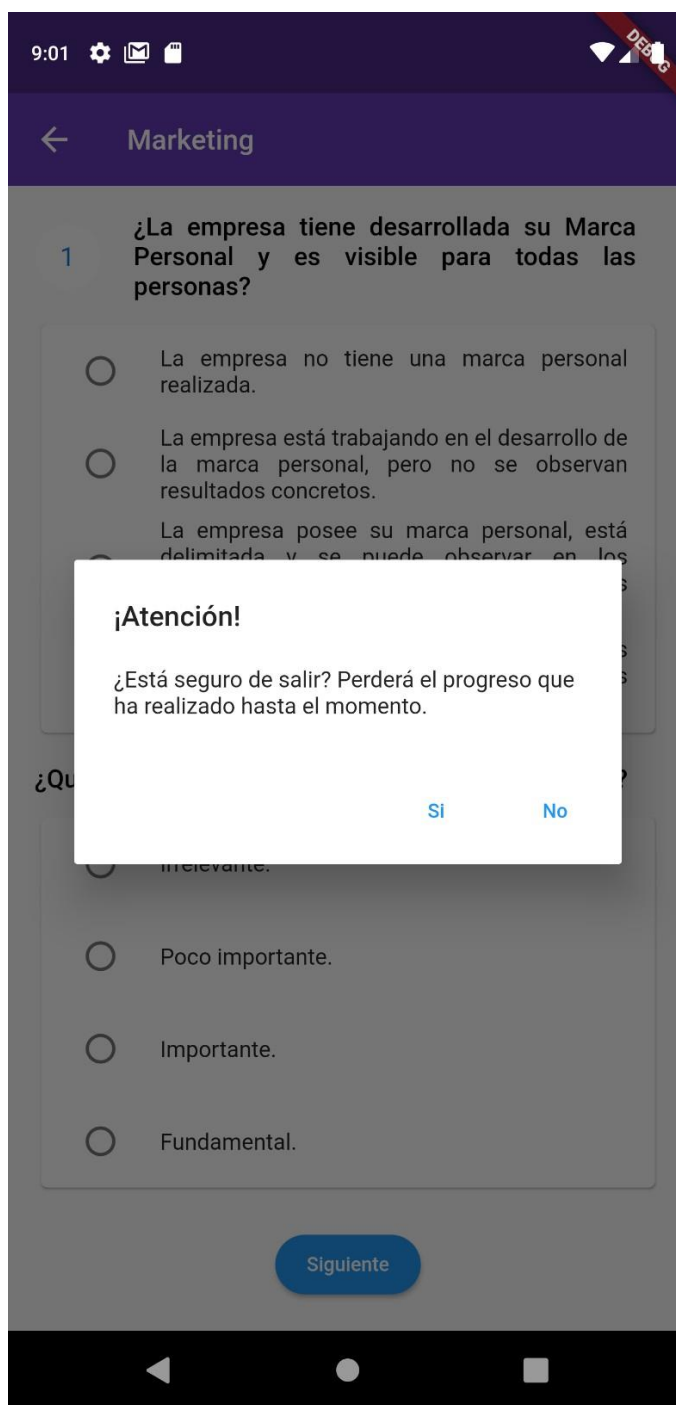
☐ Importante.

☐ Fundamental.

Siguiente

**Figura 6.** Ventana de inicio de instrumento para Marketing (Fuente: Autores).

- Caso dado, la persona desea salir del instrumento, aparecerá una advertencia, explicando que saldrá del mismo. Si la persona decide salir, las respuestas no serán guardadas.



**Figura 7.** Ventana de advertencia – Salida del instrumento (Fuente: Autores).

- La ventana presenta una restricción al momento de pasar a la siguiente pregunta, y es que debe marcar las dos respuestas para poder pasar al siguiente. Este comportamiento se puede evidenciar en las siguientes figuras.

9:04

Marketing

1 ¿La empresa tiene desarrollada su Marca Personal y es visible para todas las personas?

☐ La empresa no tiene una marca personal realizada.

☐ La empresa está trabajando en el desarrollo de la marca personal, pero no se observan resultados concretos.

☐ La empresa posee su marca personal, está delimitada y se puede observar en los productos y/o servicios ofertados a los clientes.

☐ La empresa posee su marca personal, y es reconocida en el sector, en el cual, ofrece sus productos y/o servicios.

¿Qué importancia tiene el ítem para la organización?

☐ Irrelevante.

☐ Poco importante.

☐ Importante.

☐ Fundamental.

Debe seleccionar una respuesta por cada apartado mostrado.

**Figura 8.** Advertencia – No ha sido seleccionada ninguna respuesta (Fuente: Autores).

9:04

← Marketing

1 ¿La empresa tiene desarrollada su Marca Personal y es visible para todas las personas?

- ☐ La empresa no tiene una marca personal realizada.
- ☐ La empresa está trabajando en el desarrollo de la marca personal, pero no se observan resultados concretos.
- ☐ La empresa posee su marca personal, está delimitada y se puede observar en los productos y/o servicios ofertados a los clientes.
- ☒ La empresa posee su marca personal, y es reconocida en el sector, en el cual, ofrece sus productos y/o servicios.

¿Qué importancia tiene el ítem para la organización?

- ☐ Irrelevante.
- ☐ Poco importante.
- ☐ Importante.
- ☐ Fundamental.

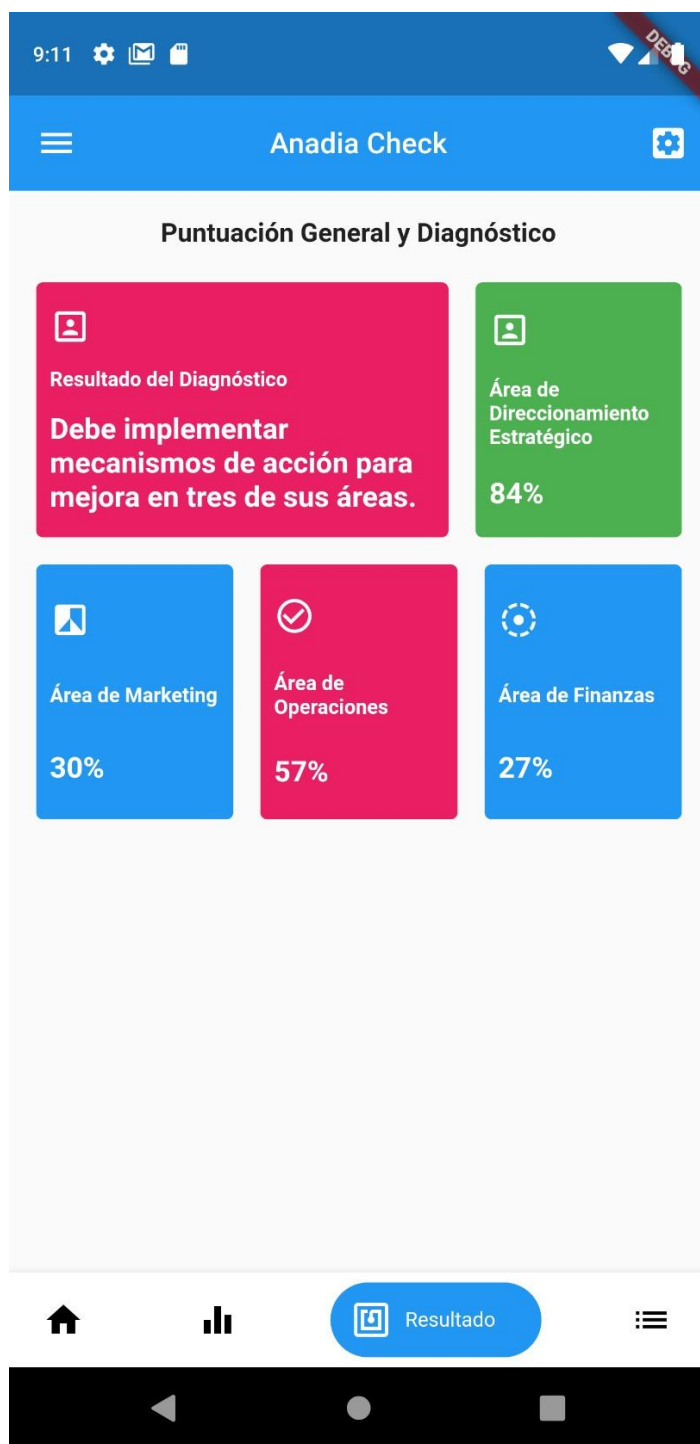
Debe seleccionar una respuesta para la importancia del ítem.

Continuar

**Figura 9.** Advertencia – Solo ha sido seleccionada una respuesta (Fuente: Autores).



- *Ventana de Resultados:* en esta ventana, encontrará el porcentaje evidenciado en cada área, como una vista general del resultado del instrumento.



**Figura 10.** Ventana de resultados del diagnóstico (Fuente: Autores).

La primera y cuarta ventana no se da a visualizar debido a las funcionalidades que se desean realizar con las mismas, siendo las siguientes:

- *La primera ventana está relacionada con una ventana de inicio:* en la cual, se dé un esquema de los instrumentos, sus características y el objetivo de los mismos. En este apartado también se desea mostrar actividades pendientes que tenga la persona responsable de la realización del instrumento, siendo parecido a un recordatorio de actividades por realizar.
- *La cuarta ventana está relacionada a un checklist:* con el fin de mostrar sugerencias para realizar en algunos sectores de la empresa. Esto puede ser automático (realizado por las recomendaciones descritas por los ítems) o manuales (siendo un *To do list Empresarial*).

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES. CUESTIONARIO  
PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ÁREA  
DE MARKETING – PLANIFICACIÓN DE MARKETING DE 4 ÍTEMS,  
MARKETING ONLINE DE 4 ÍTEMS, MARKETING OFFLINE DE 3 ÍTEMS  
Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES DE 4 ÍTEMS.**

**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

**AUTORES:**

**DANIELA ARGEL MUÑOZ  
JESÚS DAVID GARAVITO ACOSTA**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA.  
FACULTAD DE INGENIERIAS.  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.  
MONTERIA – CÓRDOBA.**

**2019**

Montería, Córdoba. 15 de Octubre de 2019.

Título.

**Nombre.**

Ocupación.

Lugar de trabajo.

Cordial saludo.

La presente es con el fin de dirigirnos a usted, con el objetivo de solicitar su valiosa colaboración para la revisión del instrumento para medir aspectos fundamentales en el área de Marketing (Planificación de Marketing, Marketing Online, Marketing Offline y Relación con los Clientes), para la recolección de datos de información anexo, con el fin de determinar la validez de la propuesta presente.

Su participación es valiosa y fundamental para la investigación que estamos realizando; ya que, el objetivo se centra en el análisis y la evaluación de la pertinencia de cada ítem mostrado en el instrumento, con el fin de poder juzgar los aspectos, la relación con los objetivos, las variables tratadas y las dimensiones de la investigación, así como la recolección de la misma.

En el caso en el que se presente alguna modificación en algún ítem o una sugerencia que considere necesaria será de gran ayuda y utilidad en la validez del instrumento.

Agradecemos su colaboración en este proyecto, y también, por la ayuda recibida.

Atentamente.

---

**JESÚS DAVID GARAVITO ACOSTA**

Estudiante de décimo semestre.

jgaravitoacosta84@correo.unicordoba.edu.co

---

**DANIELA ARGEL MUÑOZ**

Estudiante de décimo semestre.

dargelmunoz@correo.unicordoba.edu.co

## INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL EXPERTO

En este documento usted encontrará el instrumento para la medición de aspectos fundamentales en el área de Marketing. El documento está estructurado de la siguiente forma:

- *Detalles de la Investigación realizada:* En el cual, podrá observar el título de la investigación, los objetivos planteados y las variables de estudio, siendo nombradas desde un enfoque general y fundamental para la investigación.
- *Definición de la variable:* En esta área encontrará una descripción específica de las áreas que se definieron para generar un diagnóstico empresarial. Es un pequeño marco conceptual acerca de la decisión del estudio de las mismas y cómo influyen en las empresas para su crecimiento organizacional.
- *Técnica de Recolección de Información:* Se explicará, de un modo específico, los instrumentos usados en este trabajo de investigación, y se especifica el instrumento al que, usted como evaluador, realizará su revisión.
- *Instrumento y análisis del Instrumento:* En este apartado encontrará el instrumento, cada ítem especificado y una breve explicación de las variables descritas en el mismo.
- *Validación del Instrumento:* Después de analizado el instrumento, encontrará un apartado con unas indicaciones para su juicio. Es una tabla general dónde usted, como evaluador, podrá señalar y aportar comentarios para mejorar el contenido.
- *Constancia de Juicio de Experto:* Es un espacio, en el cual, da la constancia de que realizó el estudio al instrumento y expresó su juicio como experto asignado.

El objetivo es *determinar si cada uno de los ítems presentados en el siguiente instrumento establece una relación con la variable de investigación.*

Teniendo en cuenta ello, puede llenar la siguiente casilla de *Identificación de Experto.*

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO	
Nombres y Apellidos:	_____
Profesión:	_____
Institución en la que labora:	_____
Título:	_____

Agradecemos su colaboración en esta investigación. Su opinión es importante para el proceso de mejoramiento de la misma.

## DETALLES DE LA INVESTIGACIÓN

### *Título de la investigación*

El título de la investigación en curso es: **Diseño de una herramienta informática para la realización del diagnóstico de los Sistemas de Gestión Organizacional el MiPyMEs.**

### *Objetivo General*

Diseñar e implementar una herramienta informática para el diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional como instrumento de apoyo para la detección de problemas y sugerencia de posibles soluciones, en el contexto de MiPyMEs en la región.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar las herramientas y métodos para la realización de diagnósticos de los sistemas de gestión empresarial.
- Establecer una base de datos con información recopilada acerca de los problemas de gestión empresarial más frecuentes y su respectiva propuesta de solución.
- Diseñar una aplicación móvil para dispositivos con sistema operativo Android, que incluya una ventana de evaluación de la situación actual de las estrategias empresariales por áreas de trabajo, una ventana de evaluación de expectativas organizacionales, una ventana para visualización del informe de la situación organizacional actual y una ventana para el análisis del diagnóstico generado para la empresa en cuestión.
- Verificar la funcionalidad de la aplicación móvil para dispositivos con sistema operativo Android a la hora de realizar un diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional en la empresa en cuestión.

### *Variables de Estudio*

Para el diseño del diagnóstico empresarial se tomaron cinco áreas: Área de Marketing, Área de Operaciones, Área de Talento Humano, Área de Finanzas y Área de Direccionamiento Estratégico. Para cada área estudiada se tomaron las variables que tenían una mayor incidencia en los procesos de diagnóstico en el municipio de Montería, Córdoba. De manera que, las variables por área delimitada son las siguientes:

- *Área de Direccionamiento Estratégico:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Estrategias presentes a Corto Plazo.
  - Estrategias presentes a Mediano Plazo.
  - Estrategias presentes a Largo Plazo.
  - Análisis Organizacional.
- *Área de Marketing:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Planificación de Marketing.
  - Marketing Online.
  - Marketing Offline.
  - Relación con los clientes.
- *Área de Finanzas:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Planificación y Seguimiento Financiero.
  - Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial.
  - Control Financiero.
  - Indicadores Financieros.
- *Área de Operaciones:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Procesos generales de la Empresa.
  - Calidad.
  - Métodos y Tiempos
  - Análisis Logístico.
- *Área de Talento Humano:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Reclutamiento y Selección de Personal.
  - Análisis y Descripción de Cargos.
  - Entrenamiento y Desarrollo del Personal.
  - Retención del Talento Humano.

Es así que, se busca determinar la relación existente entre las variables descritas anteriormente en las MIPyMEs, con el objetivo de generar un diagnóstico de su situación empresarial.



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL MODELO

### *Diagnóstico Empresarial.*

Para una empresa es importante conocer su estado: Saber sus fortalezas, entender sus debilidades y delimitar sus actividades para lograr crecer como organización. Analizando el anterior concepto, se hace necesario el uso de herramientas que puedan contener un conjunto de variables, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Por ello, el *diagnóstico empresarial* se puede delimitar como el análisis de todos los datos relevantes de la misma, e informa de sus puntos fuertes y débiles, con el fin de aprovechar los puntos fuertes de la misma y realizar acciones correctivas para las partes débiles de la organización (Oriol, 2008).

## TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### *Instrumento usado para la investigación*

Para esta investigación se usó el modelo **encuesta**, de tipo **cerrado** y con forma de aplicación **mixta**, en el cual, son cuestionarios **auto aplicables**, pero con sugerencia de un experto para ser implementado **cara a cara** en los resultados que éste genera. Por cada área analizada en la investigación se realizó una encuesta. El cuestionario está conformado con un total de 75 ítems en forma de pregunta. Las opciones de respuesta pueden variar dependiendo el ítem.

### *Población*

La población está conformada por las MIPyMEs (sin sesgo de su sector) de la ciudad de Montería, Córdoba.

### *Instrumento a validar*

El instrumento a validar es el de **Aspectos Fundamentales en el Área de Marketing**. La presente validación de contenido se realiza con el objetivo de verificar si, la encuesta, cumple con los requisitos y define los posibles estados de una variable en una empresa. El instrumento que observará fue creado durante un tiempo de dos (2) años académicos, con el objetivo de complementar información de los libros y los cursos realizados.

Por este motivo, se hace necesaria la validación de este instrumento, con el fin de implementarse en las MIPyMEs y realizar su diagnóstico empresarial.



## INSTRUMENTO PROPUESTO



### DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES. CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ÁREA DE MARKETING – PLANIFICACIÓN DE MARKETING DE 4 ÍTEMS, MARKETING ONLINE DE 4 ÍTEMS, MARKETING OFFLINE DE 3 ÍTEMS Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES DE 4 ÍTEMS.

#### *Objetivo de la Encuesta*

Analizar y medir aspectos fundamentales en el área de Marketing (Planificación de Marketing, Marketing Online, Marketing Offline y Relación con los Clientes) en las diferentes MIPyMEs del municipio de Montería, Córdoba; con el objetivo de estudiar y analizar el grado en el que influyen en la empresa, en el diagnóstico que puede generarse de la misma y la relación que pueden tener con otras áreas presentes en una organización.

Para ello, se definen ambos conceptos, con el fin de dar un punto general del método usado y el área a tratar en el instrumento.

- **Diagnóstico Empresarial:** Para una empresa es importante conocer su estado: Saber sus fortalezas, entender sus debilidades y delimitar sus actividades para lograr crecer como organización. Analizando el anterior concepto, se hace necesario el uso de herramientas que puedan contener un conjunto de variables, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Por ello, el *diagnóstico empresarial* se puede delimitar como el análisis de todos los datos relevantes de la misma, e informa de sus puntos fuertes y débiles, con el fin de aprovechar los puntos fuertes de la misma y realizar acciones correctivas para las partes débiles de la organización (Oriol, 2008).
- **Área de Marketing:** El área de Marketing en la empresa es fundamental en una organización, debido a que ésta se encarga del análisis y el estudio de las oportunidades del mercado, como de establecer un plan de actuación; el cual, se encuentre dirigido a establecer los medios y procesos necesarios para que las oportunidades del mercado se logren traducir en objetivos comerciales (Gestión de Marketing en las Organizaciones, s.f.)

A continuación, se le presentará un cuestionario con preguntas relacionadas con el Área de Marketing; en la cual, usted seleccionará la respuesta según lo que puede observar en su empresa. Recuerde que, cada pregunta es de modalidad **opción múltiple, con única respuesta**.

Sub áreas	N°	Pregunta	Opciones de Respuesta
Planificación de Marketing	1	¿La empresa tiene desarrollada su Marca Personal y es visible para todas las personas?	La empresa no tiene una Marca Personal realizada.
			La empresa está trabajando en el desarrollo de la marca personal, pero no se muestra resultados concretos.
			La empresa posee su marca personal, está delimitada y se puede observar en los productos y/o servicios ofertados a los clientes.
			La empresa posee su marca personal, y es reconocida en el sector en el cual ofrece sus productos y/o servicios.
	2	¿La empresa cuenta con un Logo Distintivo?	La empresa no cuenta con un logo distintivo.
			La empresa cuenta con un logo distintivo. Sin embargo, el logo está desactualizado y necesita reestructurarse.
			La empresa cuenta con un logo distintivo, desarrollado por un diseñador, basado en el análisis corporativo y mostrado a sus clientes.
			La empresa cuenta con un logo distintivo, y es reconocido en el sector, en el cual, ofrece sus productos y/o servicios.
	3	¿La empresa conoce su segmento de Mercado y presenta acciones para el conocimiento de sus clientes?	La empresa no conoce el segmento de mercado. Sus ventas están basadas en un estudio empírico de lo que se vende o lo que está en el mercado en la actualidad.
			La empresa conoce el segmento de mercado al cual está enfocado, sin embargo, no realiza acciones para acaparar todo el segmento correspondiente.
			La empresa conoce el segmento de mercado al cual está enfocado, presenta un enfoque planificado y acciones dirigidas a los clientes para creación de ofertas.
			La empresa conoce el segmento de mercado, implementa instrumentos para el monitoreo de los resultados y presenta métodos de divulgación para fidelizar a sus clientes.
	4	¿La empresa tiene métodos de monitoreo para analizar la satisfacción del cliente?	La empresa no tiene métodos de monitoreo de la satisfacción de sus clientes.
			La empresa presenta métodos informales (cartas, métodos verbales) para conocer la satisfacción del cliente, pero no las registra.
			Existe un canal presencial (buzón de sugerencias) o virtuales (chats, emails) para contactar con los clientes y resolver las inquietudes presentes, se tiene un monitoreo de las respuestas.
			Existen canales presenciales y virtuales, además de encuestas de satisfacción y se tiene un monitoreo de los resultados para acciones futuras.

Marketing Online	5	¿La empresa está presente en Internet?	La empresa no presenta inclusión al mundo virtual.
			La empresa cuenta con un dominio y un sitio web, además de redes sociales; pero la información está desactualizada y no se tiene mucho contacto con los clientes.
			La empresa cuenta con un dominio y un sitio web, además de redes sociales; lo usa como medio de comunicación e información, pero es leve su uso.
			La empresa cuenta con un dominio y un sitio web actualizado, además de un excelente contacto con las redes sociales y son usadas como medio de comunicación e información siempre.
	6	¿La empresa realiza campañas electrónicas para difusión de sus productos y/o servicios?	La empresa nunca ha realizado campañas en línea. No conoce o no lo ha incluido en sus objetivos.
			La empresa realiza campañas mediante las redes sociales, pero no se tiene un monitoreo de las visitas.
			La empresa realiza campañas mediante las redes sociales y tiene un monitoreo de las visitas, además de usar métodos de visibilización en internet (como Google AdWords, entre otros).
			La empresa realiza campaña mediante las redes sociales y espacios publicitarios comprados por la misma, además de usar métodos de visibilización en internet (como Google AdWords). También analiza el monitoreo de las visitas.
	7	¿La compañía tiene y analiza los indicadores de rendimiento para posicionamiento web?	La empresa no sigue ningún indicador de rendimiento o no está enterado de los mismos.
			La empresa conoce de los indicadores de rendimiento, pero sólo los que disponen los sitios web que usa.
			La empresa conoce los indicadores de rendimiento, además de usar herramientas avanzadas (como Google Analytics, entre otros).
	8	¿La empresa logra optimizar sus ventas mediante el rendimiento online?	No. La empresa no tiene una idea general para optimizar sus ventas mediante el rendimiento online.
			Sí. La empresa usa herramientas de análisis para optimizar sus ventas mediante el rendimiento online.
Marketing Offline	9	¿La empresa invierte en métodos de Marketing Tradicional?	La empresa nunca ha invertido en medios offline (pancartas, vallas, entre otros).
			La empresa ha invertido en medios offline (pancartas, vallas, entre otros), pero no ha obtenido buenos resultados.
			La empresa ha invertido en medios offline (pancartas, vallas, entre otros), y ha obtenido buenos resultados.
	10	¿La empresa invierte en estrategias <i>Face-To-Face</i> ?	No. La empresa no invierte en estrategias <i>Face-To-Face</i> .
			Sí. La empresa invierte en estrategias <i>Face-To-Face</i> , pero sin resultados.
			Sí. La empresa invierte en estrategias <i>Face-To-Face</i> , pero con resultados.
	11	¿La empresa cuenta con Red de Afiliados (Personas que divulgan sus productos y/o servicios por un porcentaje determinado)?	No. La empresa no posee Red de Afiliados.
			Sí. La empresa cuenta con una Red de Afiliados, pero sin resultados.
			Sí. La empresa cuenta con una Red de Afiliados, y presentan resultados.

Relación con los Clientes	12	¿La empresa conoce el segmento del cliente al cual va orientado?	La empresa no tiene definido el segmento de cliente al cual atenderá una necesidad.
			La empresa tiene conocimiento de cual es su segmento de cliente, pero no lo conoce del todo.
			La empresa conoce al segmento de cliente para su producto y/o servicio, pero no emprende acciones para alcanzarlos.
			La empresa conoce al segmento de cliente para su producto y/o servicio y logra tenerlos de un modo satisfactorio.
	13	¿La empresa tiene un registro de sus clientes?	La empresa no presenta un registro de sus clientes.
			La empresa realiza un registro de sus clientes, pero no se registra información fundamental de los mismos.
			La empresa realiza un registro de sus clientes y registra información fundamental, pero no usa dichos datos para mejorar sus ventas.
			La empresa realiza un registro de sus clientes y registra información fundamental, y usa los datos para mejorar sus ventas.
	14	¿La empresa atiende las necesidades de los clientes?	La empresa no conoce la necesidad que presenta el segmento de Mercado, y tampoco logra satisfacerla con su producto y/o servicio.
			La empresa conoce la necesidad del Segmento de Mercado, además de satisfacer la necesidad; pero los clientes todavía siguen prefiriendo a la competencia.
			La empresa conoce la necesidad del Segmento de Mercado, satisface su necesidad y los clientes los eligen; pero sus acciones para aumentar el valor agregado no se evidencian.
			La empresa conoce la necesidad del Segmento de Mercado, Satisface su necesidad y sabe las fortalezas de su producto y/o servicio, con el fin de expandirse a nuevos mercados.
	15	¿Los clientes se encuentran satisfechos con el producto y/o servicio suministrado?	La empresa no mide la satisfacción del cliente.
			La empresa no mide la satisfacción del cliente, pero realiza análisis empíricos para saber si se encuentran satisfechos.
			La empresa mide la satisfacción del cliente, pero los resultados no son favorables.
			La empresa mide la satisfacción del cliente, y los resultados son favorables.

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO – ENCUESTA CERRADA

### *Objetivo general*

El objetivo general es delimitar si, el instrumento mostrado anteriormente logra una medición general del área de Marketing, con el propósito de realizar un informe de diagnóstico referente al área descrita anteriormente.

### *Método de Validación 1. Validación de las preguntas descritas.*

En este primer apartado, se le mostrará una tabla, en la cual, marque con una equis (x) si considera *Pertinente* o *No pertinente* la asignación del ítem en la correspondiente estrategia y la redacción del mismo.

Sub áreas y Preguntas			Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub áreas	Nº	Pregunta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Planificación de Marketing	1	¿La empresa tiene desarrollada su Marca Personal y es visible para todas las personas?					
	2	¿La empresa cuenta con un Logo Distintivo?					
	3	¿La empresa conoce su segmento de Mercado y presenta acciones para el conocimiento de sus clientes?					
	4	¿La empresa tiene métodos de monitoreo para analizar la satisfacción del cliente?					
Marketing Online	5	¿La empresa está presente en Internet?					
	6	¿La empresa realiza campañas electrónicas para difusión de sus productos y/o servicios?					
	7	¿La compañía tiene y analiza los indicadores de rendimiento para posicionamiento web?					
	8	¿La empresa logra optimizar sus ventas mediante el rendimiento online?					

Marketing Offline	9	¿La empresa invierte en métodos de Marketing Tradicional?					
	10	¿La empresa invierte en estrategias <i>Face-To-Face</i> ?					
	11	¿La empresa cuenta con Red de Afiliados (Personas que divulgan sus productos y/o servicios por un porcentaje determinado)?					
Relación con los Clientes	12	¿La empresa conoce el segmento del cliente al cual va orientado?					
	13	¿La empresa tiene un registro de sus clientes?					
	14	¿La empresa atiende las necesidades de los clientes?					
	15	¿Los clientes se encuentran satisfechos con el producto y/o servicio suministrado?					

***Método de Validación 2. Validación de las respuestas descritas.***

En este segundo apartado, se le mostrará una tabla, en la cual, marque con una equis (x) si considera *Pertinente* o *No pertinente* la asignación del ítem en la correspondiente estrategia y la redacción del mismo. Para este caso, se habilita una nueva columna dónde se especifica la característica *No Admitido*; esto quiere decir que, si un ítem de pregunta no es escogido para la aplicación del instrumento, se le da a entender a los autores que, el ítem escogido, no es considerado *apto* para usarlo en la aplicación del instrumento.

Sub áreas y Respuestas.				Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub áreas	No Admitido	Nº	Opciones de Respuesta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Planificación de Marketing		1	La empresa no tiene una Marca Personal realizada.					
			La empresa está trabajando en el desarrollo de la marca personal, pero no se muestra resultados concretos.					

Planificación de Marketing		1	La empresa posee su marca personal, está delimitada y se puede observar en los productos y/o servicios ofertados a los clientes.					
			La empresa posee su marca personal, y es reconocida en el sector en el cual ofrece sus productos y/o servicios.					
		2	La empresa no cuenta con un logo distintivo.					
			La empresa cuenta con un logo distintivo. Sin embargo, el logo está desactualizado y necesita reestructurarse.					
			La empresa cuenta con un logo distintivo, desarrollado por un diseñador, basado en el análisis corporativo y mostrado a sus clientes.					
			La empresa cuenta con un logo distintivo, y es reconocido en el sector, en el cual, ofrece sus productos y/o servicios.					
		3	La empresa no conoce el segmento de mercado. Sus ventas están basadas en un estudio empírico de lo que se vende o lo que está en el mercado en la actualidad.					
			La empresa conoce el segmento de mercado al cual está enfocado, sin embargo, no realiza acciones para acaparar todo el segmento correspondiente.					
			La empresa conoce el segmento de mercado al cual está enfocado, presenta un enfoque planificado y acciones dirigidas a los clientes para creación de ofertas.					
			La empresa conoce el segmento de mercado, implementa instrumentos para el monitoreo de los resultados y presenta métodos de divulgación para fidelizar a sus clientes.					



Planificación de Marketing		4	La empresa no tiene métodos de monitoreo de la satisfacción de sus clientes.					
			La empresa presenta métodos informales (cartas, métodos verbales) para conocer la satisfacción del cliente, pero no las registra.					
			Existe un canal presencial (buzón de sugerencias) o virtuales (chats, emails) para contactar con los clientes y resolver las inquietudes presentes, se tiene un monitoreo de las respuestas.					
			Existen canales presenciales y virtuales, además de encuestas de satisfacción y se tiene un monitoreo de los resultados para acciones futuras.					
Marketing Online		5	La empresa no presenta inclusión al mundo virtual.					
			La empresa cuenta con un dominio y un sitio web, además de redes sociales; pero la información está desactualizada y no se tiene mucho contacto con los clientes.					
			La empresa cuenta con un dominio y un sitio web, además de redes sociales; lo usa como medio de comunicación e información, pero es leve su uso.					
			La empresa cuenta con un dominio y un sitio web actualizado, además de un excelente contacto con las redes sociales y son usadas como medio de comunicación e información siempre.					
		6	La empresa nunca ha realizado campañas en línea. No conoce o no lo ha incluido en sus objetivos.					
			La empresa realiza campañas mediante las redes sociales, pero no se tiene un monitoreo de las visitas.					
			La empresa realiza campañas mediante las redes sociales y tiene un monitoreo de las visitas, además de usar métodos de visibilización en internet (como Google AdWords, entre otros).					
			La empresa realiza campaña mediante las redes sociales y espacios publicitarios comprados por la misma, además de usar métodos de visibilización en internet (como Google AdWords). También analiza el monitoreo de las visitas.					



Marketing Online		7	La empresa no sigue ningún indicador de rendimiento o no está enterado de los mismos.					
			La empresa conoce de los indicadores de rendimiento, pero sólo los que disponen los sitios web que usa.					
			La empresa conoce los indicadores de rendimiento, además de usar herramientas avanzadas (como Google Analytics, entre otros).					
		8	No. La empresa no tiene una idea general para optimizar sus ventas mediante el rendimiento online.					
			Sí. La empresa usa herramientas de análisis para optimizar sus ventas mediante el rendimiento online.					
Marketing Offline		9	La empresa nunca ha invertido en medios offline (pancartas, vallas, entre otros).					
			La empresa ha invertido en medios offline (pancartas, vallas, entre otros), pero no ha obtenido buenos resultados.					
			La empresa ha invertido en medios offline (pancartas, vallas, entre otros), y ha obtenido buenos resultados.					
		10	No. La empresa no invierte en estrategias <i>Face-To-Face</i> .					
			Sí. La empresa invierte en estrategias <i>Face-To-Face</i> , pero sin resultados.					
			Sí. La empresa invierte en estrategias <i>Face-To-Face</i> , pero con resultados.					
		11	No. La empresa no posee Red de Afiliados.					
			Sí. La empresa cuenta con una Red de Afiliados, pero sin resultados.					
			Sí. La empresa cuenta con una Red de Afiliados, y presentan resultados.					

Relación con los Clientes	12	La empresa no tiene definido el segmento de cliente al cual atenderá una necesidad.					
		La empresa tiene conocimiento de cual es su segmento de cliente, pero no lo conoce del todo.					
		La empresa conoce al segmento de cliente para su producto y/o servicio, pero no emprende acciones para alcanzarlos.					
		La empresa conoce al segmento de cliente para su producto y/o servicio y logra tenerlos de un modo satisfactorio.					
	13	La empresa no presenta un registro de sus clientes.					
		La empresa realiza un registro de sus clientes, pero no se registra información fundamental de los mismos.					
		La empresa realiza un registro de sus clientes y registra información fundamental, pero no usa dichos datos para mejorar sus ventas.					
		La empresa realiza un registro de sus clientes y registra información fundamental, y usa los datos para mejorar sus ventas.					
	14	La empresa no conoce la necesidad que presenta el segmento de Mercado, y tampoco logra satisfacerla con su producto y/o servicio.					
		La empresa conoce la necesidad del Segmento de Mercado, además de satisfacer la necesidad; pero los clientes todavía siguen prefiriendo a la competencia.					
		La empresa conoce la necesidad del Segmento de Mercado, satisface su necesidad y los clientes los eligen; pero sus acciones para aumentar el valor agregado no se evidencian.					
		La empresa conoce la necesidad del Segmento de Mercado, Satisface su necesidad y sabe las fortalezas de su producto y/o servicio, con el fin de expandirse a nuevos mercados.					
	15	La empresa no mide la satisfacción del cliente.					
		La empresa no mide la satisfacción del cliente, pero realiza análisis empíricos para saber si se encuentran satisfechos.					
		La empresa mide la satisfacción del cliente, pero los resultados no son favorables.					
		La empresa mide la satisfacción del cliente, y los resultados son favorables.					

Montería, Córdoba. 15 de Octubre de 2019.

Estudiantes.

**DANIELA ARGEL, JESÚS GARAVITO.**

Estudiantes del Programa de Ingeniería Industrial.

Universidad de Córdoba.

Cordial saludo.

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Ciudadanía número \_\_\_\_\_, a través de la presente, certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento, para la investigación referente al trabajo: **Diseño de una herramienta informática para la realización del diagnóstico de los Sistemas de Gestión Organizacional el MIPyMEs**

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
**Nombre de la Persona**

Cargo

Ciudad

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES. CUESTIONARIO  
PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ÁREA  
DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO – ESTRATEGIAS  
PRESENTES A CORTO PLAZO DE 4 ÍTEMS, ESTRATEGIAS PRESENTES  
A MEDIANO PLAZO DE 4 ÍTEMS, ESTRATEGIAS PRESENTES A  
LARGO PLAZO DE 4 ÍTEMS Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE 3  
ÍTEMS.**

**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

**AUTORES:**

**DANIELA ARGEL MUÑOZ**

**JESÚS DAVID GARAVITO ACOSTA**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA.**

**FACULTAD DE INGENIERIAS.**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

**MONTERIA – CÓRDOBA.**

**2019**

Montería, Córdoba. 15 de Octubre de 2019.

Título.

**Nombre.**

Ocupación.

Lugar de trabajo.

Cordial saludo.

La presente es con el fin de dirigirnos a usted, con el objetivo de solicitar su valiosa colaboración para la revisión del instrumento para medir aspectos fundamentales en el área de Direccionamiento Estratégico (Estrategias a corto plazo, estrategias a mediano plazo, estrategias a largo plazo y Análisis Organizacional), para la recolección de datos de información anexo, con el fin de determinar la validez de la propuesta presente.

Su participación es valiosa y fundamental para la investigación que estamos realizando; ya que, el objetivo se centra en el análisis y la evaluación de la pertinencia de cada ítem mostrado en el instrumento, con el fin de poder juzgar los aspectos, la relación con los objetivos, las variables tratadas y las dimensiones de la investigación, así como la recolección de la misma.

En el caso en el que se presente alguna modificación en algún ítem o una sugerencia que considere necesaria será de gran ayuda y utilidad en la validez del instrumento.

Agradecemos su colaboración en este proyecto, y también, por la ayuda recibida.

Atentamente.

---

**JESÚS DAVID GARAVITO ACOSTA**

Estudiante de décimo semestre.

jgaravitoacosta84@correo.unicordoba.edu.co

---

**DANIELA ARGEL MUÑOZ**

Estudiante de décimo semestre.

dargelmunoz@correo.unicordoba.edu.co

## INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL EXPERTO

En este documento usted encontrará el instrumento para la medición de aspectos fundamentales en el área de Direccionamiento Estratégico. El documento está estructurado de la siguiente forma:

- *Detalles de la Investigación realizada:* En el cual, podrá observar el título de la investigación, los objetivos planteados y las variables de estudio, siendo nombradas desde un enfoque general y fundamental para la investigación.
- *Definición de la variable:* En esta área encontrará una descripción específica de las áreas que se definieron para generar un diagnóstico empresarial. Es un pequeño marco conceptual acerca de la decisión del estudio de las mismas y cómo influyen en las empresas para su crecimiento organizacional.
- *Técnica de Recolección de Información:* Se explicará, de un modo específico, los instrumentos usados en este trabajo de investigación, y se especifica el instrumento al que, usted como evaluador, realizará su revisión.
- *Instrumento y análisis del Instrumento:* En este apartado encontrará el instrumento, cada ítem especificado y una breve explicación de las variables descritas en el mismo.
- *Validación del Instrumento:* Después de analizado el instrumento, encontrará un apartado con unas indicaciones para su juicio. Es una tabla general dónde usted, como evaluador, podrá señalar y aportar comentarios para mejorar el contenido.
- *Constancia de Juicio de Experto:* Es un espacio, en el cual, da la constancia de que realizó el estudio al instrumento y expresó su juicio como experto asignado.

El objetivo es *determinar si cada uno de los ítems presentados en el siguiente instrumento establece una relación con la variable de investigación.*

Teniendo en cuenta ello, puede llenar la siguiente casilla de *Identificación de Experto.*

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO	
Nombres y Apellidos:	_____
Profesión:	_____
Institución en la que labora:	_____
Título:	_____

Agradecemos su colaboración en esta investigación. Su opinión es importante para el proceso de mejoramiento de la misma.

## DETALLES DE LA INVESTIGACIÓN

### *Título de la investigación*

El título de la investigación en curso es: **Diseño de una herramienta informática para la realización del diagnóstico de los Sistemas de Gestión Organizacional el MiPyMEs.**

### *Objetivo General*

Diseñar e implementar una herramienta informática para el diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional como instrumento de apoyo para la detección de problemas y sugerencia de posibles soluciones, en el contexto de MiPyMEs en la región.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar las herramientas y métodos para la realización de diagnósticos de los sistemas de gestión empresarial.
- Establecer una base de datos con información recopilada acerca de los problemas de gestión empresarial más frecuentes y su respectiva propuesta de solución.
- Diseñar una aplicación móvil para dispositivos con sistema operativo Android, que incluya una ventana de evaluación de la situación actual de las estrategias empresariales por áreas de trabajo, una ventana de evaluación de expectativas organizacionales, una ventana para visualización del informe de la situación organizacional actual y una ventana para el análisis del diagnóstico generado para la empresa en cuestión.
- Verificar la funcionalidad de la aplicación móvil para dispositivos con sistema operativo Android a la hora de realizar un diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional en la empresa en cuestión.

### *Variables de Estudio*

Para el diseño del diagnóstico empresarial se tomaron cinco áreas: Área de Marketing, Área de Operaciones, Área de Talento Humano, Área de Finanzas y Área de Direccionamiento Estratégico. Para cada área estudiada se tomaron las variables que tenían una mayor incidencia en los procesos de diagnóstico en el municipio de Montería, Córdoba. De manera que, las variables por área delimitada son las siguientes:



- *Área de Direccionamiento Estratégico:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Estrategias presentes a Corto Plazo.
  - Estrategias presentes a Mediano Plazo.
  - Estrategias presentes a Largo Plazo.
  - Análisis Organizacional.
- *Área de Marketing:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Planificación de Marketing.
  - Marketing Online.
  - Marketing Offline.
  - Relación con los clientes.
- *Área de Finanzas:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Planificación y Seguimiento Financiero.
  - Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial.
  - Control Financiero.
  - Indicadores Financieros.
- *Área de Operaciones:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Procesos generales de la Empresa.
  - Calidad.
  - Métodos y Tiempos
  - Análisis Logístico.
- *Área de Talento Humano:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Reclutamiento y Selección de Personal.
  - Análisis y Descripción de Cargos.
  - Entrenamiento y Desarrollo del Personal.
  - Retención del Talento Humano.

Es así que, se busca determinar la relación existente entre las variables descritas anteriormente en las MIPyMEs, con el objetivo de generar un diagnóstico de su situación empresarial.



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL MODELO

### *Diagnóstico Empresarial.*

Para una empresa es importante conocer su estado: Saber sus fortalezas, entender sus debilidades y delimitar sus actividades para lograr crecer como organización. Analizando el anterior concepto, se hace necesario el uso de herramientas que puedan contener un conjunto de variables, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Por ello, el *diagnóstico empresarial* se puede delimitar como el análisis de todos los datos relevantes de la misma, e informa de sus puntos fuertes y débiles, con el fin de aprovechar los puntos fuertes de la misma y realizar acciones correctivas para las partes débiles de la organización (Oriol, 2008).

## TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### *Instrumento usado para la investigación*

Para esta investigación se usó el modelo **encuesta**, de tipo **cerrado** y con forma de aplicación **mixta**, en el cual, son cuestionarios **auto aplicables**, pero con sugerencia de un experto para ser implementado **cara a cara** en los resultados que éste genera. Por cada área analizada en la investigación se realizó una encuesta. El cuestionario está conformado con un total de 75 ítems en forma de pregunta. Las opciones de respuesta pueden variar dependiendo el ítem.

### *Población*

La población está conformada por las MIPyMEs (sin sesgo de su enfoque) de la ciudad de Montería, Córdoba.

### *Instrumento a validar*

El instrumento a validar es el de **Aspectos Fundamentales en el Área de Direccionamiento Estratégico**. La presente validación de contenido se realiza con el objetivo de verificar si, la encuesta, cumple con los requisitos y define los posibles estados de una variable en una empresa. El instrumento que observará fue creado durante un tiempo de dos (2) años académicos, con el objetivo de complementar información de los libros y los cursos realizados.

Por este motivo, se hace necesaria la validación de este instrumento, con el fin de implementarse en las MIPyMEs y realizar su diagnóstico empresarial.

## INSTRUMENTO PROPUESTO



**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES. CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ÁREA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO – ESTRATEGIAS PRESENTES A CORTO PLAZO DE 4 ÍTEMS, ESTRATEGIAS PRESENTES A MEDIANO PLAZO DE 4 ÍTEMS, ESTRATEGIAS PRESENTES A LARGO PLAZO DE 4 ÍTEMS Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE 3 ÍTEMS.**

### *Objetivo de la Encuesta*

Analizar y medir aspectos fundamentales en el área de Direccionamiento Estratégico (Estrategias presentes a Corto Plazo, Estrategias presentes a Mediano Plazo, Estrategias presentes a Largo Plazo y Análisis Organizacional) en las diferentes MIPyMEs del municipio de Montería, Córdoba; con el objetivo de estudiar y analizar el grado en el que influyen en la empresa, en el diagnóstico que puede generarse de la misma y la relación que pueden tener con otras áreas presentes en una organización.

Para ello, se definen ambos conceptos, con el fin de dar un punto general del método usado y el área a tratar en el instrumento.

- **Diagnóstico Empresarial:** Para una empresa es importante conocer su estado: Saber sus fortalezas, entender sus debilidades y delimitar sus actividades para lograr crecer como organización. Analizando el anterior concepto, se hace necesario el uso de herramientas que puedan contener un conjunto de variables, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Por ello, el *diagnóstico empresarial* se puede delimitar como el análisis de todos los datos relevantes de la misma, e informa de sus puntos fuertes y débiles, con el fin de aprovechar los puntos fuertes de la misma y realizar acciones correctivas para las partes débiles de la organización (Oriol, 2008).
- **Área de Direccionamiento Estratégico:** La dirección en una empresa es un factor esencial en la organización, debido a que ésta nos puede delimitar la situación actual de la empresa. Por ello, la importancia de estrategias, con la finalidad de superar los obstáculos que puedan presentarse en un punto determinado (Lledó, 2013)

A continuación, se le presentará un cuestionario con preguntas relacionadas con el Área de Direccionamiento Estratégico; en la cual, usted seleccionará la respuesta según lo que puede observar en su empresa. Recuerde que, cada pregunta es de modalidad **opción múltiple, con única respuesta**.

Sub áreas	N°	Pregunta	Opciones de Respuesta
Estrategias presentes a Corto Plazo.	1	¿La empresa tiene conocimiento general de su modelo de negocio?	La empresa no tiene un conocimiento claro de su modelo de negocio.
			La empresa tiene conocimiento de su modelo de negocio, pero no tiene claro su público objetivo.
			La empresa tiene conocimiento de su modelo de negocio y su público objetivo, pero no presenta un valor diferenciable.
			La empresa tiene un conocimiento general y completo sobre su modelo de negocio; además, explota su valor diferenciable.
	2	¿La empresa realiza Planificaciones Estratégicas de sus objetivos?	La empresa no realiza una planificación estratégica de sus objetivos.
			La empresa realiza una planificación estratégica de sus objetivos, pero es hecha de un modo informal.
			La empresa realiza una planificación estratégica de sus objetivos de manera formal, pero sin una frecuencia delimitada.
			La empresa realiza una planificación estratégica de sus objetivos y establece una frecuencia para renovarlos.
	3	¿La empresa usa métodos de Análisis de Información para formular sus estrategias?	La empresa no usa métodos de Análisis de información para la creación de Estrategias.
			La empresa usa métodos de Análisis de Información de un modo empírico, usando información del ritmo social.
			La empresa usa métodos de Análisis de información, empleando métodos y usando información, tanto social como organizacional.
			La empresa usa métodos de Análisis de Información, además de analizar todos los factores para su delimitación.
	4	¿La empresa monitorea y registra los resultados de las estrategias que plantea?	La empresa no monitorea ni registra los resultados obtenidos de las estrategias planteadas.
			La empresa no realiza una planeación de sus estrategias ni las documenta, pero si monitorea sus actividades.
			La empresa realiza una planeación de sus estrategias y las monitorea, pero no documenta las actividades.
			La empresa Realiza, Planea, Monitorea y documenta sus estrategias, usando sus datos para futuras estrategias.

Estrategias presentes a Mediano Plazo	5	¿La empresa se encuentra apuntando a la diversificación del mercado?	La empresa no apunta a la diversificación del mercado. El segmento de clientes es el segmento inicial trabajado.
			La empresa presenta la capacidad de diversificar el mercado presente, pero no es su prioridad.
			La empresa presenta la capacidad de diversificar el mercado presente, pero su prioridad es el mercado actual que trabaja.
			La empresa busca nuevos segmentos de clientes, generando estrategias para la diversificación del mercado general.
	6	¿La empresa realiza procesos de innovación en sus productos y/o servicios?	La empresa no ha realizado innovación en sus productos y/o servicios.
			La empresa realiza pequeñas innovaciones de su producto y/o servicio, pero están delimitadas al movimiento del mercado.
			La empresa realiza innovaciones de sus productos y/o servicios, pero todavía no ha adoptado una cultura de innovación.
			La empresa presenta una cultura de innovación, observando sus resultados en los productos y/o servicios que ofrece.
	7	¿La empresa invierte en su marca organizacional para crear fidelidad en sus clientes?	La empresa no invierte en el proceso de divulgación de su marca organizacional.
			La empresa invierte en Marketing y Ventas, pero no en la divulgación de su marca organizacional.
			La empresa invierte en la divulgación de su marca personal; sin embargo, no es la prioridad.
			La empresa invierte en la divulgación de su marca personal, teniendo como fundamento sus metas a mediano y largo plazo.
	8	¿La empresa presenta métodos de fidelización para la retención de clientes antiguos y nuevos?	La empresa no tiene métodos de fidelización para clientes que son antiguos o nuevos.
			La empresa presenta métodos de fidelización, pero solo para los clientes antiguos.
			La empresa presenta métodos de fidelización para nuevos clientes, pero algunos clientes pueden desistir de sus productos y/o servicios.
			La empresa presenta y analiza métodos de fidelización, reteniendo a clientes antiguos y conquistando a nuevos clientes.
Análisis Organizacional	9	¿La empresa cuenta con una Plataforma Estratégica actualizada?	La empresa no presenta una plataforma estratégica sólida.
			La empresa cuenta con una plataforma estratégica, pero se encuentra desactualizada de sus estrategias y objetivos.
			La empresa cuenta con una plataforma estratégica y se encuentra alineada a las estrategias y los objetivos planteados.
	10	¿La empresa cuenta con un registro y gestión de proveedores?	La empresa no presenta registro de proveedores.
			La empresa presenta registro de proveedores, pero no cuenta con proveedores alternos.
			La empresa presenta registro de proveedores y de proveedores alternos, pero no se tiene una excelente relación con ellos.
			La empresa presenta un registro de proveedores y proveedores alternos, tiene conocimiento de los mismos y presenta una excelente relación con ellos.
	11	¿La empresa presenta una excelente relación con sus clientes?	La empresa no reconoce quiénes son sus clientes.
			La empresa conoce a su cliente mediante un perfil, pero no obtiene información de los mismos.
			La empresa conoce a su cliente y lo registra, pero no está involucrado para las decisiones de mejora en la empresa.
			La empresa tiene conocimiento de sus clientes y los usa para poder mejorar aspectos en la organización.

Estrategias presentes a largo plazo	12	¿La empresa emplea conceptos de Responsabilidad Social Empresarial?	La empresa no cuenta con iniciativas para implementar los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial.
			La empresa busca la implementación de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial con sus proveedores y socios.
			La empresa busca la implementación de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial con sus proveedores, socios, clientes y empleados.
			La empresa muestra signos del desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, aplicándolo en su misión y organización.
	13	¿La empresa realiza inversiones a largo plazo?	La empresa no cuenta con inversiones planificadas a corto, mediano y largo plazo.
			La empresa realiza inversiones, pero solo a corto y mediano plazo.
			La empresa realiza inversiones a largo plazo, pero sus retribuciones a la inversión no son regulares.
			La empresa realiza inversiones a largo plazo, y realiza inversiones regulares para cumplir los objetivos planteados para dicho punto.
	14	¿La empresa invierte en la retención de sus empleados?	No. La empresa presenta una rotación de empleados demasiado alta.
			Sí. La empresa invierte en la retención del Talento Humano, pero la empresa sigue presentando una rotación de empleados demasiado alta.
			Sí. La empresa invierte en la retención del Talento Humano, y la empresa presenta una baja rotación de empleados.
	15	¿La empresa planea expandir su mercado a largo plazo?	La empresa no tiene planeado expandirse a nuevos mercados.
			La empresa presenta potencial para poder expandirse a nuevos mercados, pero opta por no realizarlo.
			La empresa presenta un plan de expansión a nuevos mercados, pero está enfocado en fidelizar al mercado actual que posee.
			La empresa planea expandirse a nuevos mercados, creando planes para la penetración del mismo, sin olvidar su mercado actual.

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO – ENCUESTA CERRADA

### *Objetivo general*

El objetivo general es delimitar si, el instrumento mostrado anteriormente logra una medición general del área de Direccionamiento Estratégico, con el propósito de realizar un informe de diagnóstico referente al área descrita anteriormente.

### *Método de Validación 1. Validación de las preguntas descritas.*

En este primer apartado, se le mostrará una tabla, en la cual, marque con una equis (x) si considera *Pertinente* o *No pertinente* la asignación del ítem en la correspondiente estrategia y la redacción del mismo.

Sub áreas y Preguntas			Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub áreas	Nº	Pregunta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Estrategias presentes a Corto Plazo.	1	¿La empresa tiene conocimiento general de su modelo de negocio?					
	2	¿La empresa realiza Planificaciones Estratégicas de sus objetivos?					
	3	¿La empresa usa métodos de Análisis de Información para formular sus estrategias?					
	4	¿La empresa monitorea y registra los resultados de las estrategias que plantea?					
Estrategias presentes a Mediano Plazo	5	¿La empresa se encuentra apuntando a la diversificación del mercado?					
	6	¿La empresa realiza procesos de innovación en sus productos y/o servicios?					
	7	¿La empresa invierte en su marca organizacional para crear fidelidad en sus clientes?					
	8	¿La empresa presenta métodos de fidelización para la retención de clientes antiguos y nuevos?					



Análisis Organizacional	9	¿La empresa cuenta con una Plataforma Estratégica actualizada?					
	10	¿La empresa cuenta con un registro y gestión de proveedores?					
	11	¿La empresa presenta una excelente relación con sus clientes?					
Estrategias presentes a Largo Plazo	12	¿La empresa emplea conceptos de Responsabilidad Social Empresarial?					
	13	¿La empresa realiza inversiones a largo plazo?					
	14	¿La empresa invierte en la retención de sus empleados?					
	15	¿La empresa planea expandir su mercado a largo plazo?					

### ***Método de Validación 2. Validación de las respuestas descritas.***

En este segundo apartado, se le mostrará una tabla, en la cual, marque con una equis (x) si considera *Pertinente* o *No pertinente* la asignación del ítem en la correspondiente estrategia y la redacción del mismo. Para este caso, se habilita una nueva columna dónde se especifica la característica *No Admitido*; esto quiere decir que, si un ítem de pregunta no es escogido para la aplicación del instrumento, se le da a entender a los autores que, el ítem escogido, no es considerado *apto* para usarlo en la aplicación del instrumento.

Sub áreas y Respuestas.				Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub áreas	No Admitido	Nº	Opciones de Respuesta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Estrategias presentes a Corto Plazo.		1	La empresa no tiene un conocimiento claro de su modelo de negocio.					
			La empresa tiene conocimiento de su modelo de negocio, pero no tiene claro su público objetivo.					

Estrategias presentes a Corto Plazo.		1	La empresa tiene conocimiento de su modelo de negocio y su público objetivo, pero no presenta un valor diferenciable.					
			La empresa tiene un conocimiento general y completo sobre su modelo de negocio; además, explota su valor diferenciable.					
		2	La empresa no realiza una planificación estratégica de sus objetivos.					
			La empresa realiza una planificación estratégica de sus objetivos, pero es hecha de un modo informal.					
			La empresa realiza una planificación estratégica de sus objetivos de manera formal, pero sin una frecuencia delimitada.					
			La empresa realiza una planificación estratégica de sus objetivos y establece una frecuencia para renovarlos.					
		3	La empresa no usa métodos de Análisis de información para la creación de Estrategias.					
			La empresa usa métodos de Análisis de Información de un modo empírico, usando información del ritmo social.					
			La empresa usa métodos de Análisis de información, empleando métodos y usando información, tanto social como organizacional.					
			La empresa usa métodos de Análisis de Información, además de analizar todos los factores para su delimitación.					



Estrategias presentes a Corto Plazo.		4	La empresa no monitorea ni registra los resultados obtenidos de las estrategias planteadas.					
			La empresa no realiza una planeación de sus estrategias ni las documenta, pero si monitorea sus actividades.					
			La empresa realiza una planeación de sus estrategias y las monitorea, pero no documenta las actividades.					
			La empresa Realiza, Planea, Monitorea y documenta sus estrategias, usando sus datos para futuras estrategias.					
Estrategias presentes a Mediano Plazo		5	La empresa no apunta a la diversificación del mercado. El segmento de clientes es el segmento inicial trabajado.					
			La empresa presenta la capacidad de diversificar el mercado presente, pero no es su prioridad.					
			La empresa presenta la capacidad de diversificar el mercado presente, pero su prioridad es el mercado actual que trabaja.					
			La empresa busca nuevos segmentos de clientes, generando estrategias para la diversificación del mercado general.					
		6	La empresa no ha realizado innovación en sus productos y/o servicios.					
			La empresa realiza pequeñas innovaciones de su producto y/o servicio, pero están delimitadas al movimiento del mercado.					
			La empresa realiza innovaciones de sus productos y/o servicios, pero todavía no ha adoptado una cultura de innovación.					
			La empresa presenta una cultura de innovación, observando sus resultados en los productos y/o servicios que ofrece.					

Estrategias presentes a Mediano Plazo	7	La empresa no invierte en el proceso de divulgación de su marca organizacional.					
		La empresa invierte en Marketing y Ventas, pero no en la divulgación de su marca organizacional.					
		La empresa invierte en la divulgación de su marca personal; sin embargo, no es la prioridad.					
		La empresa invierte en la divulgación de su marca personal, teniendo como fundamento sus metas a mediano y largo plazo.					
	8	La empresa no tiene métodos de fidelización para clientes que son antiguos o nuevos.					
		La empresa presenta métodos de fidelización, pero solo para los clientes antiguos.					
		La empresa presenta métodos de fidelización para nuevos clientes, pero algunos clientes pueden desistir de sus productos y/o servicios.					
		La empresa presenta y analiza métodos de fidelización, reteniendo a clientes antiguos y conquistando a nuevos clientes.					
Análisis Organizacional	9	La empresa no presenta una plataforma estratégica sólida.					
		La empresa cuenta con una plataforma estratégica, pero se encuentra desactualizada de sus estrategias y objetivos.					
		La empresa cuenta con una plataforma estratégica y se encuentra alineada a las estrategias y los objetivos planteados.					
	10	La empresa no presenta registro de proveedores.					
		La empresa presenta registro de proveedores, pero no cuenta con proveedores alternos.					
		La empresa presenta registro de proveedores y de proveedores alternos, pero no se tiene una excelente relación con ellos.					
		La empresa presenta un registro de proveedores y proveedores alternos, tiene conocimiento de los mismos y presenta una excelente relación con ellos.					
	11	La empresa no reconoce quiénes son sus clientes.					
		La empresa conoce a su cliente mediante un perfil, pero no obtiene información de los mismos.					
		La empresa conoce a su cliente y lo registra, pero no está involucrado para las decisiones de mejora en la empresa.					

Análisis Organizacional		11	La empresa tiene conocimiento de sus clientes y los usa para poder mejorar aspectos en la organización.					
Estrategias presentes a Largo Plazo		12	La empresa no cuenta con iniciativas para implementar los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial.					
			La empresa busca la implementación de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial con sus proveedores y socios.					
			La empresa busca la implementación de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial con sus proveedores, socios, clientes y empleados.					
			La empresa muestra signos del desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, aplicándolo en su misión y organización.					
		13	La empresa no cuenta con inversiones planificadas a corto, mediano y largo plazo.					
			La empresa realiza inversiones, pero solo a corto y mediano plazo.					
			La empresa realiza inversiones a largo plazo, pero sus retribuciones a la inversión no son regulares.					
			La empresa realiza inversiones a largo plazo, y realiza inversiones regulares para cumplir los objetivos planteados para dicho punto.					
		14	No. La empresa presenta una rotación de empleados demasiado alta.					
			Sí. La empresa invierte en la retención del Talento Humano, pero la empresa sigue presentando una rotación de empleados demasiado alta.					
			Sí. La empresa invierte en la retención del Talento Humano, y la empresa presenta una baja rotación de empleados.					
		15	La empresa no tiene planeado expandirse a nuevos mercados.					
			La empresa presenta potencial para poder expandirse a nuevos mercados, pero opta por no realizarlo.					
			La empresa presenta un plan de expansión a nuevos mercados, pero está enfocado en fidelizar al mercado actual que posee.					
			La empresa planea expandirse a nuevos mercados, creando planes para la penetración del mismo, sin olvidar su mercado actual.					

Montería, Córdoba. 15 de Octubre de 2019.

Estudiantes.

**DANIELA ARGEL, JESÚS GARAVITO.**

Estudiantes del Programa de Ingeniería Industrial.

Universidad de Córdoba.

Cordial saludo.

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Ciudadanía número \_\_\_\_\_, a través de la presente, certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento, para la investigación referente al trabajo: **Diseño de una herramienta informática para la realización del diagnóstico de los Sistemas de Gestión Organizacional el MIPyMEs**

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
**Nombre de la Persona**

Cargo

Ciudad

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES. CUESTIONARIO  
PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ÁREA  
DE FINANZAS – PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO FINANCIERO DE 4  
ÍTEMS, RENTABILIDAD Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN  
EMPRESARIAL DE 4 ÍTEMS, CONTROL FINANCIERO DE 3 ÍTEMS E  
INDICADORES FINANCIEROS DE 4 ÍTEMS.**

**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

**AUTORES:**

**DANIELA ARGEL MUÑOZ  
JESÚS DAVID GARAVITO ACOSTA**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA.  
FACULTAD DE INGENIERIAS.  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.  
MONTERIA – CÓRDOBA.**

**2019**

Montería, Córdoba. 15 de Octubre de 2019.

Título.

**Nombre.**

Ocupación.

Lugar de trabajo.

Cordial saludo.

La presente es con el fin de dirigirnos a usted, con el objetivo de solicitar su valiosa colaboración para la revisión del instrumento para medir aspectos fundamentales en el área de Finanzas (Planificación y seguimiento Financiero, Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial, Control Financiero e Indicadores Financieros), para la recolección de datos de información anexo, con el fin de determinar la validez de la propuesta presente.

Su participación es valiosa y fundamental para la investigación que estamos realizando; ya que, el objetivo se centra en el análisis y la evaluación de la pertinencia de cada ítem mostrado en el instrumento, con el fin de poder juzgar los aspectos, la relación con los objetivos, las variables tratadas y las dimensiones de la investigación, así como la recolección de la misma.

En el caso en el que se presente alguna modificación en algún ítem o una sugerencia que considere necesaria será de gran ayuda y utilidad en la validez del instrumento.

Agradecemos su colaboración en este proyecto, y también, por la ayuda recibida.

Atentamente.

---

**JESÚS DAVID GARAVITO ACOSTA**

Estudiante de décimo semestre.

jgaravitoacosta84@correo.unicordoba.edu.co

---

**DANIELA ARGEL MUÑOZ**

Estudiante de décimo semestre.

dargelmunoz@correo.unicordoba.edu.co

## INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL EXPERTO

En este documento usted encontrará el instrumento para la medición de aspectos fundamentales en el área de Finanzas. El documento está estructurado de la siguiente forma:

- *Detalles de la Investigación realizada:* En el cual, podrá observar el título de la investigación, los objetivos planteados y las variables de estudio, siendo nombradas desde un enfoque general y fundamental para la investigación.
- *Definición de la variable:* En esta área encontrará una descripción específica de las áreas que se definieron para generar un diagnóstico empresarial. Es un pequeño marco conceptual acerca de la decisión del estudio de las mismas y cómo influyen en las empresas para su crecimiento organizacional.
- *Técnica de Recolección de Información:* Se explicará, de un modo específico, los instrumentos usados en este trabajo de investigación, y se especifica el instrumento al que, usted como evaluador, realizará su revisión.
- *Instrumento y análisis del Instrumento:* En este apartado encontrará el instrumento, cada ítem especificado y una breve explicación de las variables descritas en el mismo.
- *Validación del Instrumento:* Después de analizado el instrumento, encontrará un apartado con unas indicaciones para su juicio. Es una tabla general dónde usted, como evaluador, podrá señalar y aportar comentarios para mejorar el contenido.
- *Constancia de Juicio de Experto:* Es un espacio, en el cual, da la constancia de que realizó el estudio al instrumento y expresó su juicio como experto asignado.

El objetivo es *determinar si cada uno de los ítems presentados en el siguiente instrumento establece una relación con la variable de investigación.*

Teniendo en cuenta ello, puede llenar la siguiente casilla de *Identificación de Experto.*

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO	
Nombres y Apellidos:	_____
Profesión:	_____
Institución en la que labora:	_____
Título:	_____

Agradecemos su colaboración en esta investigación. Su opinión es importante para el proceso de mejoramiento de la misma.



## DETALLES DE LA INVESTIGACIÓN

### *Título de la investigación*

El título de la investigación en curso es: **Diseño de una herramienta informática para la realización del diagnóstico de los Sistemas de Gestión Organizacional el MiPyMEs.**

### *Objetivo General*

Diseñar e implementar una herramienta informática para el diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional como instrumento de apoyo para la detección de problemas y sugerencia de posibles soluciones, en el contexto de MiPyMEs en la región.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar las herramientas y métodos para la realización de diagnósticos de los sistemas de gestión empresarial.
- Establecer una base de datos con información recopilada acerca de los problemas de gestión empresarial más frecuentes y su respectiva propuesta de solución.
- Diseñar una aplicación móvil para dispositivos con sistema operativo Android, que incluya una ventana de evaluación de la situación actual de las estrategias empresariales por áreas de trabajo, una ventana de evaluación de expectativas organizacionales, una ventana para visualización del informe de la situación organizacional actual y una ventana para el análisis del diagnóstico generado para la empresa en cuestión.
- Verificar la funcionalidad de la aplicación móvil para dispositivos con sistema operativo Android a la hora de realizar un diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional en la empresa en cuestión.

### *Variables de Estudio*

Para el diseño del diagnóstico empresarial se tomaron cinco áreas: Área de Marketing, Área de Operaciones, Área de Talento Humano, Área de Finanzas y Área de Direccionamiento Estratégico. Para cada área estudiada se tomaron las variables que tenían una mayor incidencia en los procesos de diagnóstico en el municipio de Montería, Córdoba. De manera que, las variables por área delimitada son las siguientes:



- *Área de Direccionamiento Estratégico:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Estrategias presentes a Corto Plazo.
  - Estrategias presentes a Mediano Plazo.
  - Estrategias presentes a Largo Plazo.
  - Análisis Organizacional.
- *Área de Marketing:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Planificación de Marketing.
  - Marketing Online.
  - Marketing Offline.
  - Relación con los clientes.
- *Área de Finanzas:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Planificación y Seguimiento Financiero.
  - Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial.
  - Control Financiero.
  - Indicadores Financieros.
- *Área de Operaciones:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Procesos generales de la Empresa.
  - Calidad.
  - Métodos y Tiempos
  - Análisis Logístico.
- *Área de Talento Humano:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Reclutamiento y Selección de Personal.
  - Análisis y Descripción de Cargos.
  - Entrenamiento y Desarrollo del Personal.
  - Retención del Talento Humano.

Es así que, se busca determinar la relación existente entre las variables descritas anteriormente en las MIPyMEs, con el objetivo de generar un diagnóstico de su situación empresarial.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL MODELO

### *Diagnóstico Empresarial.*

Para una empresa es importante conocer su estado: Saber sus fortalezas, entender sus debilidades y delimitar sus actividades para lograr crecer como organización. Analizando el anterior concepto, se hace necesario el uso de herramientas que puedan contener un conjunto de variables, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Por ello, el *diagnóstico empresarial* se puede delimitar como el análisis de todos los datos relevantes de la misma, e informa de sus puntos fuertes y débiles, con el fin de aprovechar los puntos fuertes de la misma y realizar acciones correctivas para las partes débiles de la organización (Oriol, 2008).

## TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### *Instrumento usado para la investigación*

Para esta investigación se usó el modelo **encuesta**, de tipo **cerrado** y con forma de aplicación **mixta**, en el cual, son cuestionarios **auto aplicables**, pero con sugerencia de un experto para ser implementado **cara a cara** en los resultados que éste genera. Por cada área analizada en la investigación se realizó una encuesta. El cuestionario está conformado con un total de 75 ítems en forma de pregunta. Las opciones de respuesta pueden variar dependiendo el ítem.

### *Población*

La población está conformada por las MIPyMEs (sin sesgo de su sector) de la ciudad de Montería, Córdoba.

### *Instrumento a validar*

El instrumento a validar es el de **Aspectos Fundamentales en el Área de Finanzas**. La presente validación de contenido se realiza con el objetivo de verificar si, la encuesta, cumple con los requisitos y define los posibles estados de una variable en una empresa. El instrumento que observará fue creado durante un tiempo de dos (2) años académicos, con el objetivo de complementar información de los libros y los cursos realizados.

Por este motivo, se hace necesaria la validación de este instrumento, con el fin de implementarse en las MIPyMEs y realizar su diagnóstico empresarial.

## INSTRUMENTO PROPUESTO



### **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES. CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ÁREA DE FINANZAS – PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO FINANCIERO DE 4 ÍTEMS, RENTABILIDAD Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EMPRESARIAL DE 4 ÍTEMS, CONTROL FINANCIERO DE 3 ÍTEMS E INDICADORES FINANCIEROS DE 4 ÍTEMS.**

#### ***Objetivo de la Encuesta***

Analizar y medir aspectos fundamentales en el área de Finanzas (Planificación y seguimiento Financiero, Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial, Control Financiero e Indicadores Financieros) en las diferentes MIPyMEs del municipio de Montería, Córdoba; con el objetivo de estudiar y analizar el grado en el que influyen en la empresa, en el diagnóstico que puede generarse de la misma y la relación que pueden tener con otras áreas presentes en una organización.

Para ello, se definen ambos conceptos, con el fin de dar un punto general del método usado y el área a tratar en el instrumento.

- ***Diagnóstico Empresarial:*** Para una empresa es importante conocer su estado: Saber sus fortalezas, entender sus debilidades y delimitar sus actividades para lograr crecer como organización. Analizando el anterior concepto, se hace necesario el uso de herramientas que puedan contener un conjunto de variables, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Por ello, el *diagnóstico empresarial* se puede delimitar como el análisis de todos los datos relevantes de la misma, e informa de sus puntos fuertes y débiles, con el fin de aprovechar los puntos fuertes de la misma y realizar acciones correctivas para las partes débiles de la organización (Oriol, 2008).
- ***Área de Finanzas:*** En las organizaciones es necesario tener un balance de las decisiones y acciones tomadas, con miras a una prospectiva óptima; por ello, es necesario el área de Finanzas, con el fin de sostener la operatividad de la organización y propiciando el margen de utilidad respectivo (Cabrera, Fuentes & Cerezo, 2017)

A continuación, se le presentará un cuestionario con preguntas relacionadas con el Área de Finanzas; en la cual, usted seleccionará la respuesta según lo que puede observar en su empresa. Recuerde que, cada pregunta es de modalidad **opción múltiple, con única respuesta**.

Sub áreas	Nº	Pregunta	Opciones de Respuesta
Planificación y Seguimiento Financiero	1	¿La empresa realiza reservas de capital e inversiones?	La empresa no realiza reservas de capital ni realiza inversiones.
			La empresa realiza reservas de capital, pero no las aplica en inversiones.
			La empresa realiza reservas de capital, y éstas se aplican en inversiones.
	2	¿La empresa realiza una planificación financiera y lleva un seguimiento del mismo?	La empresa no presenta ningún tipo de planificación financiera ni realiza seguimiento del mismo.
			La empresa realiza una planificación financiera, pero no ejerce un seguimiento de sus procesos.
			La empresa realiza la planificación financiera y ejerce un seguimiento de los procesos, pero no usa sus indicadores para decisiones.
			La empresa realiza su planificación financiera y sigue sus procesos, además de usar sus indicadores para mejores decisiones.
	3	¿La empresa conoce y planifica sus costos, gastos e inversiones?	La empresa no presenta conocimiento entre costos, gastos e inversiones.
			La empresa conoce los conceptos de costos, gastos e inversiones, pero no planifica los mismos.
			La empresa conoce los conceptos de costos, gastos e inversiones, y realiza una planificación de los mismos.
	4	¿La empresa ha realizado préstamos?	La empresa ha realizado varios préstamos anteriormente, los cuales, todavía no ha cancelado; además, planea adquirir otro.
			La empresa ha realizado un solo préstamo y se encuentra cancelándolo.
			La empresa realiza préstamos de un modo frecuente, pero los pagos de ellos son oportunos.
			La empresa no ha realizado préstamos últimamente. La empresa es sustentada con recursos propios.

Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial.	5	¿La empresa conoce y analiza los costos que ella misma genera?	La empresa no comprende los costos incurridos, solamente los resultados obtenidos al final de un período.
			La empresa conoce que realiza ciertos costos en un período, pero no conoce de dónde provienen y tampoco los clasifica.
			La empresa conoce realiza una clasificación de sus costos, pero no realiza un análisis de los mismos.
			La empresa conoce sus costos, sus clasificaciones y los usa para analizar la situación de la empresa.
	6	¿La empresa conoce el margen de distribución de sus productos y/o servicios?	La empresa no conoce el margen de contribución de sus productos y/o servicios.
			La empresa conoce el margen de sus productos y/o servicios, pero cada uno de ellos maneja un margen distinto.
			La empresa conoce el margen de contribución y tiene un estándar general por sus productos y/o servicios.
	7	¿La empresa realiza una buena fijación de precio para su producto y/o servicio?	La empresa no realiza un análisis para fijar el precio de su producto y/o servicio.
			La empresa solamente fija el precio de su producto y/o servicio analizando la competencia actual del mercado.
			La empresa realiza un margen de beneficios y analiza su competencia para poder fijar el precio de su producto y/o servicio.
	8	¿La empresa diferencia los tipos de costes que ella genera?	La empresa delimita su coste acorde lo que toma de caja para lograrlo.
			La empresa conoce la variación de los costes, pero no analiza los resultados obtenidos.
			La empresa conoce la variación de los costes, y los usa para realizar un análisis en la rentabilidad de la organización.
Control Financiero	9	¿La empresa cuenta con un flujo de caja?	La empresa no cuenta con un flujo de caja.
			La empresa no cuenta con un flujo de caja, pero controla sus cuentas por pagar y sus cuentas por cobrar.
			La empresa cuenta con un flujo de caja, pero no usa sus variaciones para estudios financieros.
			La empresa cuenta con un flujo de caja, y sus variaciones las usa para análisis y estudios financieros.
	10	¿La empresa presenta un control y registro contable?	La empresa no posee un control contable ni un registro de los mismos.
			La empresa posee un control contable, pero no presenta un buen registro contable.
			La empresa posee un buen registro y control contable, pero no usa la información para análisis generales.
			La empresa posee un buen registro y control contable, además de servir para decisiones en la organización.
	11	¿La empresa tiene conocimiento de su capital rotativo?	La empresa no tiene conocimiento general de su capital rotativo.
			La empresa tiene un conocimiento básico en su capital rotativo, pero no delimita si lo tenido en caja alcance para las compras del mes que sigue.
			La empresa tiene un conocimiento general de su capital rotativo, pero no conoce cuál debe ser su valor ideal para realizar prospecciones.
			La empresa conoce su capital rotativo y usa su información para complementar sus análisis prospectivos de organización.

Indicadores Financieros	12	¿Lo que la empresa planea va acorde a lo que factura?	La empresa no tiene un conocimiento general de las facturaciones que realiza.
			La empresa tiene conocimiento de las facturaciones, pero estas no van acorde a lo planeado.
			La empresa tiene conocimiento de las facturaciones, pero lo planeado se encuentra por debajo de lo facturado.
			La empresa conoce las facturaciones, y lo planeado va acorde a lo facturado.
	13	¿La empresa tiene un control general de sus cuentas por cobrar?	La empresa conoce que tiene deudores, pero no tiene un control definido de sus cuentas por cobrar.
			La empresa conoce a sus deudores; sin embargo, los índices de pago son demasiado bajos.
			La empresa conoce a sus deudores y los índices de pago son estables, pero no son óptimos.
			La empresa tiene un control total de sus cuentas por cobrar, y los índices de pago son óptimos.
	14	¿La empresa calcula los indicadores de desempeño?	La empresa no realiza un cálculo de indicadores financieros.
			La empresa realiza cálculos de indicadores financieros, pero solo realiza indicadores básicos.
			La empresa realiza un cálculo de indicadores financieros general, pero no analiza los resultados de los mismos.
			La empresa cuenta con un cálculo completo de indicadores financieros, y usa sus resultados para análisis y toma de decisiones en la organización.
	15	¿La empresa calcula y analiza su total de ventas?	La empresa no tiene un cálculo de sus ventas ni su análisis.
			La empresa realiza un cálculo de ventas, pero el resultado es inferior a lo esperado.
			La empresa realiza un cálculo de ventas, analiza los períodos anteriores a este pero no obtiene un resultado a lo esperado.
			La empresa realiza un cálculo de ventas y analiza sus períodos anteriores, aplicándolos y obteniendo resultados óptimos.



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO – ENCUESTA CERRADA

### *Objetivo general*

El objetivo general es delimitar si, el instrumento mostrado anteriormente logra una medición general del área de Finanzas, con el propósito de realizar un informe de diagnóstico referente al área descrita anteriormente.

### *Método de Validación 1. Validación de las preguntas descritas.*

En este primer apartado, se le mostrará una tabla, en la cual, marque con una equis (x) si considera *Pertinente* o *No pertinente* la asignación del ítem en la correspondiente estrategia y la redacción del mismo.

Sub áreas y Preguntas			Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub áreas	Nº	Pregunta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Planificación y Seguimiento Financiero	1	¿La empresa realiza reservas de capital e inversiones?					
	2	¿La empresa realiza una planificación financiera y lleva un seguimiento del mismo?					
	3	¿La empresa conoce y planifica sus costos, gastos e inversiones?					
	4	¿La empresa ha realizado préstamos?					
Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial.	5	¿La empresa conoce y analiza los costos que ella misma genera?					
	6	¿La empresa conoce el margen de distribución de sus productos y/o servicios?					
	7	¿La empresa realiza una buena fijación de precio para su producto y/o servicio?					
	8	¿La empresa diferencia los tipos de costes que ella genera?					

Control Financiero	9	¿La empresa cuenta con un flujo de caja?					
	10	¿La empresa presenta un control y registro contable?					
	11	¿La empresa tiene conocimiento de su capital rotativo?					
Indicadores Financieros	12	¿Lo que la empresa planea va acorde a lo que factura?					
	13	¿La empresa tiene un control general de sus cuentas por cobrar?					
	14	¿La empresa calcula los indicadores de desempeño?					
	15	¿La empresa calcula y analiza su total de ventas?					

***Método de Validación 2. Validación de las respuestas descritas.***

En este segundo apartado, se le mostrará una tabla, en la cual, marque con una equis (x) si considera *Pertinente* o *No pertinente* la asignación del ítem en la correspondiente estrategia y la redacción del mismo. Para este caso, se habilita una nueva columna dónde se especifica la característica *No Admitido*; esto quiere decir que, si un ítem de pregunta no es escogido para la aplicación del instrumento, se le da a entender a los autores que, el ítem escogido, no es considerado *apto* para usarlo en la aplicación del instrumento.

Sub áreas y Respuestas.				Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub áreas	No Admitido	Nº	Opciones de Respuesta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Planificación y Seguimiento Financiero		1	La empresa no realiza reservas de capital ni realiza inversiones.					
			La empresa realiza reservas de capital, pero no las aplica en inversiones.					



Planificación y Seguimiento Financiero	1	La empresa realiza reservas de capital, y éstas se aplica en inversiones.					
		La empresa no presenta ningún tipo de planificación financiera ni realiza seguimiento del mismo.					
		La empresa realiza una planificación financiera, pero no ejerce un seguimiento de sus procesos.					
		La empresa realiza la planificación financiera y ejerce un seguimiento de los procesos, pero no usa sus indicadores para decisiones.					
		La empresa realiza su planificación financiera y sigue sus procesos, además de usar sus indicadores para mejores decisiones.					
	2	La empresa no presenta conocimiento entre costos, gastos e inversiones.					
		La empresa conoce los conceptos de costos, gastos e inversiones, pero no planifica los mismos.					
		La empresa conoce los conceptos de costos, gastos e inversiones, y realiza una planificación de los mismos.					
	3	La empresa ha realizado varios préstamos anteriormente, los cuales, todavía no ha cancelado; además, planea adquirir otro.					
		La empresa ha realizado un solo préstamo y se encuentra cancelándolo.					
		La empresa realiza préstamos de un modo frecuente, pero los pagos de ellos son oportunos.					
		La empresa no ha realizado préstamos últimamente. La empresa es sustentada con recursos propios.					

Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial	5	La empresa no comprende los costos incurridos, solamente los resultados obtenidos al final de un período.					
		La empresa conoce que realiza ciertos costos en un período, pero no conoce de dónde provienen y tampoco los clasifica.					
		La empresa conoce realiza una clasificación de sus costos, pero no realiza un análisis de los mismos.					
		La empresa conoce sus costos, sus clasificaciones y los usa para analizar la situación de la empresa.					
	6	La empresa no conoce el margen de contribución de sus productos y/o servicios.					
		La empresa conoce el margen de sus productos y/o servicios, pero cada uno de ellos maneja un margen distinto.					
		La empresa conoce el margen de contribución y tiene un estándar general por sus productos y/o servicios.					
	7	La empresa no realiza un análisis para fijar el precio de su producto y/o servicio.					
		La empresa solamente fija el precio de su producto y/o servicio analizando la competencia actual del mercado.				*	
		La empresa realiza un margen de beneficios y analiza su competencia para poder fijar el precio de su producto y/o servicio.					
	8	La empresa delimita su coste acorde lo que toma de caja para lograrlo.					
		La empresa conoce la variación de los costes, pero no analiza los resultados obtenidos.					
		La empresa conoce la variación de los costes, y los usa para realizar un análisis en la rentabilidad de la organización.					

Control Financiero	9	La empresa no cuenta con un flujo de caja.					
		La empresa no cuenta con un flujo de caja, pero controla sus cuentas por pagar y sus cuentas por cobrar.					
		La empresa cuenta con un flujo de caja, pero no usa sus variaciones para estudios financieros.					
		La empresa cuenta con un flujo de caja, y sus variaciones las usa para análisis y estudios financieros.					
	10	La empresa no posee un control contable ni un registro de los mismos.					
		La empresa posee un control contable, pero no presenta un buen registro contable.					
		La empresa posee un buen registro y control contable, pero no usa la información para análisis generales.					
		La empresa posee un buen registro y control contable, además de servir para decisiones en la organización.					
	11	La empresa no tiene conocimiento general de su capital rotativo.					
		La empresa tiene un conocimiento básico en su capital rotativo, pero no delimita si lo tenido en caja alcance para las compras del mes que sigue.					
		La empresa tiene un conocimiento general de su capital rotativo, pero no conoce cuál debe ser su valor ideal para realizar prospecciones.					
		La empresa conoce su capital rotativo y usa su información para complementar sus análisis prospectivos de organización.					
Indicadores Financieros	12	La empresa no tiene un conocimiento general de las facturaciones que realiza.					
		La empresa tiene conocimiento de las facturaciones, pero estas no van acorde a lo planeado.					
		La empresa tiene conocimiento de las facturaciones, pero lo planeado se encuentra por debajo de lo facturado.					
		La empresa conoce las facturaciones, y lo planeado va acorde a lo facturado.					

Indicadores Financieros	13	La empresa conoce que tiene deudores, pero no tiene un control definido de sus cuentas por cobrar.					
		La empresa conoce a sus deudores; sin embargo, los índices de pago son demasiado bajos.					
		La empresa conoce a sus deudores y los índices de pago son estables, pero no son óptimos.					
		La empresa tiene un control total de sus cuentas por cobrar, y los índices de pago son óptimos.					
	14	La empresa no realiza un cálculo de indicadores financieros.					
		La empresa realiza cálculos de indicadores financieros, pero solo realiza indicadores básicos.					
		La empresa realiza un cálculo de indicadores financieros general, pero no analiza los resultados de los mismos.					
		La empresa cuenta con un cálculo completo de indicadores financieros, y usa sus resultados para análisis y toma de decisiones en la organización.					
	15	La empresa no tiene un cálculo de sus ventas ni su análisis.				*	
		La empresa realiza un cálculo de ventas, pero el resultado es inferior a lo esperado.					
		La empresa realiza un cálculo de ventas, analiza los períodos anteriores a este pero no obtiene un resultado a lo esperado.					
		La empresa realiza un cálculo de ventas y analiza sus períodos anteriores, aplicándolos y obteniendo resultados óptimos.					

Montería, Córdoba. 15 de Octubre de 2019.

Estudiantes.

**DANIELA ARGEL, JESÚS GARAVITO.**

Estudiantes del Programa de Ingeniería Industrial.

Universidad de Córdoba.

Cordial saludo.

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Ciudadanía número \_\_\_\_\_, a través de la presente, certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento, para la investigación referente al trabajo: **Diseño de una herramienta informática para la realización del diagnóstico de los Sistemas de Gestión Organizacional el MIPyMEs**

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
**Nombre de la Persona**

Cargo

Ciudad

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES. CUESTIONARIO  
PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ÁREA  
DE OPERACIONES – PROCESOS GENERALES DE LA EMPRESA DE 4  
ÍTEMS, CALIDAD DE 4 ÍTEMS, MÉTODOS Y TIEMPOS DE 3 ÍTEMS Y  
ANÁLISIS LOGÍSTICO DE 4 ÍTEMS.**

**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

**AUTORES:**

**DANIELA ARGEL MUÑOZ  
JESÚS DAVID GARAVITO ACOSTA**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA.  
FACULTAD DE INGENIERIAS.  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.  
MONTERIA – CÓRDOBA.**

**2019**

Montería, Córdoba. 15 de Octubre de 2019.

Título.

**Nombre.**

Ocupación.

Lugar de trabajo.

Cordial saludo.

La presente es con el fin de dirigirnos a usted, con el objetivo de solicitar su valiosa colaboración para la revisión del instrumento para medir aspectos fundamentales en el área de Operaciones (Procesos generales de la Empresa, Calidad, Métodos y Tiempos y Análisis logístico), para la recolección de datos de información anexo, con el fin de determinar la validez de la propuesta presente.

Su participación es valiosa y fundamental para la investigación que estamos realizando; ya que, el objetivo se centra en el análisis y la evaluación de la pertinencia de cada ítem mostrado en el instrumento, con el fin de poder juzgar los aspectos, la relación con los objetivos, las variables tratadas y las dimensiones de la investigación, así como la recolección de la misma.

En el caso en el que se presente alguna modificación en algún ítem o una sugerencia que considere necesaria será de gran ayuda y utilidad en la validez del instrumento.

Agradecemos su colaboración en este proyecto, y también, por la ayuda recibida.

Atentamente.

---

**JESÚS DAVID GARAVITO ACOSTA**

Estudiante de décimo semestre.

jgaravitoacosta84@correo.unicordoba.edu.co

---

**DANIELA ARGEL MUÑOZ**

Estudiante de décimo semestre.

dargelmunoz@correo.unicordoba.edu.co

## INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL EXPERTO

En este documento usted encontrará el instrumento para la medición de aspectos fundamentales en el área de Operaciones. El documento está estructurado de la siguiente forma:

- *Detalles de la Investigación realizada:* En el cual, podrá observar el título de la investigación, los objetivos planteados y las variables de estudio, siendo nombradas desde un enfoque general y fundamental para la investigación.
- *Definición de la variable:* En esta área encontrará una descripción específica de las áreas que se definieron para generar un diagnóstico empresarial. Es un pequeño marco conceptual acerca de la decisión del estudio de las mismas y cómo influyen en las empresas para su crecimiento organizacional.
- *Técnica de Recolección de Información:* Se explicará, de un modo específico, los instrumentos usados en este trabajo de investigación, y se especifica el instrumento al que, usted como evaluador, realizará su revisión.
- *Instrumento y análisis del Instrumento:* En este apartado encontrará el instrumento, cada ítem especificado y una breve explicación de las variables descritas en el mismo.
- *Validación del Instrumento:* Después de analizado el instrumento, encontrará un apartado con unas indicaciones para su juicio. Es una tabla general dónde usted, como evaluador, podrá señalar y aportar comentarios para mejorar el contenido.
- *Constancia de Juicio de Experto:* Es un espacio, en el cual, da la constancia de que realizó el estudio al instrumento y expresó su juicio como experto asignado.

El objetivo es *determinar si cada uno de los ítems presentados en el siguiente instrumento establece una relación con la variable de investigación.*

Teniendo en cuenta ello, puede llenar la siguiente casilla de *Identificación de Experto.*

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO	
Nombres y Apellidos:	_____
Profesión:	_____
Institución en la que labora:	_____
Título:	_____

Agradecemos su colaboración en esta investigación. Su opinión es importante para el proceso de mejoramiento de la misma.



## DETALLES DE LA INVESTIGACIÓN

### *Título de la investigación*

El título de la investigación en curso es: **Diseño de una herramienta informática para la realización del diagnóstico de los Sistemas de Gestión Organizacional el MiPyMEs.**

### *Objetivo General*

Diseñar e implementar una herramienta informática para el diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional como instrumento de apoyo para la detección de problemas y sugerencia de posibles soluciones, en el contexto de MiPyMEs en la región.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar las herramientas y métodos para la realización de diagnósticos de los sistemas de gestión empresarial.
- Establecer una base de datos con información recopilada acerca de los problemas de gestión empresarial más frecuentes y su respectiva propuesta de solución.
- Diseñar una aplicación móvil para dispositivos con sistema operativo Android, que incluya una ventana de evaluación de la situación actual de las estrategias empresariales por áreas de trabajo, una ventana de evaluación de expectativas organizacionales, una ventana para visualización del informe de la situación organizacional actual y una ventana para el análisis del diagnóstico generado para la empresa en cuestión.
- Verificar la funcionalidad de la aplicación móvil para dispositivos con sistema operativo Android a la hora de realizar un diagnóstico de los sistemas de gestión organizacional en la empresa en cuestión.

### *Variables de Estudio*

Para el diseño del diagnóstico empresarial se tomaron cinco áreas: Área de Marketing, Área de Operaciones, Área de Talento Humano, Área de Finanzas y Área de Direccionamiento Estratégico. Para cada área estudiada se tomaron las variables que tenían una mayor incidencia en los procesos de diagnóstico en el municipio de Montería, Córdoba. De manera que, las variables por área delimitada son las siguientes:

- *Área de Direccionamiento Estratégico:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Estrategias presentes a Corto Plazo.
  - Estrategias presentes a Mediano Plazo.
  - Estrategias presentes a Largo Plazo.
  - Análisis Organizacional.
- *Área de Marketing:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Planificación de Marketing.
  - Marketing Online.
  - Marketing Offline.
  - Relación con los clientes.
- *Área de Finanzas:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Planificación y Seguimiento Financiero.
  - Rentabilidad y Margen de Contribución Empresarial.
  - Control Financiero.
  - Indicadores Financieros.
- *Área de Operaciones:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Procesos generales de la Empresa.
  - Calidad.
  - Métodos y Tiempos
  - Análisis Logístico.
- *Área de Talento Humano:* Las variables usadas en este campo son las siguientes.
  - Reclutamiento y Selección de Personal.
  - Análisis y Descripción de Cargos.
  - Entrenamiento y Desarrollo del Personal.
  - Retención del Talento Humano.

Es así que, se busca determinar la relación existente entre las variables descritas anteriormente en las MIPyMEs, con el objetivo de generar un diagnóstico de su situación empresarial.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL MODELO

### *Diagnóstico Empresarial.*

Para una empresa es importante conocer su estado: Saber sus fortalezas, entender sus debilidades y delimitar sus actividades para lograr crecer como organización. Analizando el anterior concepto, se hace necesario el uso de herramientas que puedan contener un conjunto de variables, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Por ello, el *diagnóstico empresarial* se puede delimitar como el análisis de todos los datos relevantes de la misma, e informa de sus puntos fuertes y débiles, con el fin de aprovechar los puntos fuertes de la misma y realizar acciones correctivas para las partes débiles de la organización (Oriol, 2008).

## TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### *Instrumento usado para la investigación*

Para esta investigación se usó el modelo **encuesta**, de tipo **cerrado** y con forma de aplicación **mixta**, en el cual, son cuestionarios **auto aplicables**, pero con sugerencia de un experto para ser implementado **cara a cara** en los resultados que éste genera. Por cada área analizada en la investigación se realizó una encuesta. El cuestionario está conformado con un total de 75 ítems en forma de pregunta. Las opciones de respuesta pueden variar dependiendo el ítem.

### *Población*

La población está conformada por las MIPyMEs (sin sesgo de su enfoque) de la ciudad de Montería, Córdoba.

### *Instrumento a validar*

El instrumento a validar es el de **Aspectos Fundamentales en el Área de Operaciones**. La presente validación de contenido se realiza con el objetivo de verificar si, la encuesta, cumple con los requisitos y define los posibles estados de una variable en una empresa. El instrumento que observará fue creado durante un tiempo de dos (2) años académicos, con el objetivo de complementar información de los libros y los cursos realizados.

Por este motivo, se hace necesaria la validación de este instrumento, con el fin de implementarse en las MIPyMEs y realizar su diagnóstico empresarial.

## INSTRUMENTO PROPUESTO



### DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES. CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ÁREA DE OPERACIONES – PROCESOS GENERALES DE LA EMPRESA DE 4 ÍTEMS, CALIDAD DE 4 ÍTEMS, MÉTODOS Y TIEMPOS DE 3 ÍTEMS Y ANÁLISIS LOGÍSTICO DE 4 ÍTEMS.

#### *Objetivo de la Encuesta*

Analizar y medir aspectos fundamentales en el área de Operaciones (Procesos Generales de la Empresa, Calidad, Métodos y Tiempos y Análisis Logístico) en las diferentes MIPyMEs del municipio de Montería, Córdoba; con el objetivo de estudiar y analizar el grado en el que influyen en la empresa, en el diagnóstico que puede generarse de la misma y la relación que pueden tener con otras áreas presentes en una organización.

Para ello, se definen ambos conceptos, con el fin de dar un punto general del método usado y el área a tratar en el instrumento.

- **Diagnóstico Empresarial:** Para una empresa es importante conocer su estado: Saber sus fortalezas, entender sus debilidades y delimitar sus actividades para lograr crecer como organización. Analizando el anterior concepto, se hace necesario el uso de herramientas que puedan contener un conjunto de variables, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Por ello, el *diagnóstico empresarial* se puede delimitar como el análisis de todos los datos relevantes de la misma, e informa de sus puntos fuertes y débiles, con el fin de aprovechar los puntos fuertes de la misma y realizar acciones correctivas para las partes débiles de la organización (Oriol, 2008).
- **Área de Operaciones:** La dirección de Operaciones en una empresa es un área funcional; el cual, junto a Marketing y Finanzas, se toma como una de las áreas de marcha en una organización. Es importante el grado del área de Operaciones en una empresa, debido a que, las decisiones tomadas en este aspecto, pueden delimitar en la estrategia que tenga la organización y los resultados; además, de ser un área dónde se invierten grandes cantidades de capital (EAE Business School, 2017)

A continuación, se le presentará un cuestionario con preguntas relacionadas con el Área de Operaciones; en la cual, usted seleccionará la respuesta según lo que puede observar en su empresa. Recuerde que, cada pregunta es de modalidad **opción múltiple, con única respuesta**.

Sub áreas	N°	Pregunta	Opciones de Respuesta
Procesos Generales de la Empresa.	1	¿La empresa tiene un modelo de procesos específico para la creación de su producto y/o servicio?	La empresa no cuenta con un modelo de procesos específico.
			La empresa tiene identificado los procesos necesarios para la realización de su producto y/o servicio, pero no existe un control de cumplimiento para ello.
			La empresa tiene identificado sus procesos, realiza un control de calidad mediante análisis e indicadores, pero no aplica métodos de optimización.
			La empresa identifica sus procesos, realiza un control de calidad sobre ellos e implementa técnicas de optimización para aprovechar los recursos y el tiempo.
	2	¿La empresa incluye las TIC para la realización de sus procesos?	La empresa no usa las TIC para la mejora de sus procesos.
			La empresa usa las TIC en procesos básicos: Correo Electrónico, Tareas, entre otros.
			La empresa implementa las TIC en procesos de Comunicación y guardado de documentos en la Nube.
			La empresa usa las TIC para un análisis de sus procesos, además de usar Software que le permita tener un control de Datos y de Gestión.
	3	¿La empresa tiene un control en las compras que realiza?	La empresa no tiene un control en sus compras.
			La empresa tiene un control en sus compras básico, basándose en los precios de sus proveedores.
			La empresa tiene un control general en sus compras, conociendo los precios y las formas de pago.
			La empresa tiene un control óptimo en sus compras, conociendo los precios, formas de pago, tiempos de entrega y calidad de lo pedido.
	4	¿La empresa tiene un control de Calidad en sus procesos?	La empresa no tiene personas capacitadas en el análisis de los procesos realizados.
			La empresa tiene un control de calidad, pero el control no es del todo rígido.
			La empresa tiene un control de calidad y es rígido en todos sus procesos.

Calidad	5	¿La empresa cuenta con un Control de Calidad?	La empresa no presenta una estandarización en el Control de la Calidad.
			La empresa cuenta con un Control de Calidad, pero no es muy estricto.
			La empresa cuenta con un estricto Control de Calidad.
	6	¿La empresa cuenta con órganos reguladores?	La empresa no tiene un órgano regulador dentro de ella que ayude en los procesos de la misma.
			La empresa tiene un órgano regulador, pero no está del todo institucionalizado.
			La empresa presenta un órgano regulador y sigue todos los aspectos para sus procesos.
	7	¿La empresa entrega sus productos y/o servicios en los tiempos estipulados?	La empresa cuenta con dificultades para entregar sus productos y/o servicios dentro de lo estipulado.
			La empresa cumple con sus plazos en la mayoría de las veces.
			La empresa tiene un sentido de compromiso en los plazos de entrega estipulados.
	8	¿La empresa cuenta con el canal de Servicio al Cliente?	La empresa no cuenta con un canal de Servicio al Cliente.
			La empresa cuenta con un canal de Servicio al Cliente, pero es poco usado.
			La empresa cuenta con un canal de Servicio al cliente y recoge sus peticiones, pero no usa ni procesa la información obtenida.
			La empresa cuenta con un canal de servicio al cliente, recoge sus peticiones y las analiza para mejorar en sus procesos.
Métodos y Tiempos	9	¿La empresa realiza estudios de Métodos y Tiempos en sus empleados?	La empresa no realiza ningún estudio de Tiempos en sus empleados.
			La empresa realiza un estudio de Tiempos para conocer su ritmo de trabajo, pero no usa la información recolectada para optimizar su proceso.
			La empresa realiza estudio de Tiempos y usa sus resultados para optimizar los procesos que se realizan para la creación de un producto y/o servicio.
	10	¿La empresa analiza el puesto de trabajo de sus empleados?	La empresa no cuenta con un análisis de los puestos de Trabajo.
			La empresa delimita los puestos de trabajo, pero no realiza cambios a los mismos.
			La empresa realiza un análisis de los puestos de trabajo y realiza cambios en los mismos, con el fin de optimizar el trabajo de sus empleados.
	11	¿La empresa analiza el tiempo de sus operaciones?	La empresa no registra el tiempo de sus operaciones.
			La empresa tiene registro de los tiempos de operación, pero no los analiza ni los usa para el mejoramiento en la creación del producto y/o servicio.
			La empresa registra los tiempos de operación y los analiza para mejorar en la creación del producto y/o servicio.



Análisis Logístico	12	¿La empresa tiene políticas para escoger y relacionarse con sus proveedores?	La empresa no tiene una política referente para sus proveedores.
			La empresa tiene criterios para evaluar a sus proveedores antes de hacer la compra.
			La empresa tiene criterios para evaluar a sus proveedores antes y después de hacer la compra.
			La empresa tiene un criterio general y una buena relación con sus proveedores, calificándolos y evaluándolos antes y después de la compra, además de llevar un seguimiento de los mismos.
	13	¿La empresa cuenta con un control de su inventario?	La empresa no presenta ningún control de inventario.
			La empresa cuenta con un control de inventario, pero este se encuentra desactualizado.
			La empresa tiene un control de inventario que se actualiza cada cierto tiempo.
			La empresa tiene un control de inventario que se actualiza por cada compra u obtención de su servicio.
	14	¿La empresa cuenta con un control de sus entregas?	La empresa no realiza entregas.
			La empresa generalmente subcontrata sus entregas.
			La empresa generalmente subcontrata una parte de sus entregas.
			La empresa es la que realiza todas sus entregas.
	15	¿La empresa tiene un control sobre el mercado dónde oferta su producto y/o servicio?	La empresa no sabe si su producto y/o servicio es tomado.
			Su producto y/o servicio es tomado, pero muchos clientes dejan de usarlo.
			Su producto y/o servicio es tomado, pero pocos clientes dejan de usarlo.
			La empresa tiene un control sobre el mercado dónde ofrece su producto y/o servicio.

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO – ENCUESTA CERRADA

### *Objetivo general*

El objetivo general es delimitar si, el instrumento mostrado anteriormente logra una medición general del área de Operaciones, con el propósito de realizar un informe de diagnóstico referente al área descrita anteriormente.

### *Método de Validación 1. Validación de las preguntas descritas.*

En este primer apartado, se le mostrará una tabla, en la cual, marque con una equis (x) si considera *Pertinente* o *No pertinente* la asignación del ítem en la correspondiente estrategia y la redacción del mismo.

Sub áreas y Preguntas			Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub áreas	Nº	Pregunta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Procesos Generales de la Empresa.	1	¿La empresa tiene un modelo de procesos específico para la creación de su producto y/o servicio?					
	2	¿La empresa incluye las TIC para la realización de sus procesos?					
	3	¿La empresa tiene un control en las compras que realiza?					
	4	¿La empresa tiene un control de Calidad en sus procesos?					
Calidad	5	¿La empresa cuenta con un Control de Calidad?					
	6	¿La empresa cuenta con órganos reguladores?					
	7	¿La empresa entrega sus productos y/o servicios en los tiempos estipulados?					
	8	¿La empresa cuenta con el canal de Servicio al Cliente?					



Métodos y Tiempos	9	¿La empresa realiza estudios de Métodos y Tiempos en sus empleados?					
	10	¿La empresa analiza el puesto de trabajo de sus empleados?					
	11	¿La empresa analiza el tiempo de sus operaciones?					
Análisis Logístico	12	¿La empresa tiene políticas para escoger y relacionarse con sus proveedores?					
	13	¿La empresa cuenta con un control de su inventario?					
	14	¿La empresa cuenta con un control de sus entregas?					
	15	¿La empresa tiene un control sobre el mercado dónde oferta su producto y/o servicio?					

### ***Método de Validación 2. Validación de las respuestas descritas.***

En este segundo apartado, se le mostrará una tabla, en la cual, marque con una equis (x) si considera *Pertinente* o *No pertinente* la asignación del ítem en la correspondiente estrategia y la redacción del mismo. Para este caso, se habilita una nueva columna dónde se especifica la característica *No Admitido*; esto quiere decir que, si un ítem de pregunta no es escogido para la aplicación del instrumento, se le da a entender a los autores que, el ítem escogido, no es considerado *apto* para usarlo en la aplicación del instrumento.

Sub áreas y Respuestas.				Estrategia		Redacción		Observaciones
Sub áreas	No Admitido	Nº	Opciones de Respuesta	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	
Procesos Generales de la Empresa.		1	La empresa no cuenta con un modelo de procesos específico.					
			La empresa tiene identificado los procesos necesarios para la realización de su producto y/o servicio, pero no existe un control de cumplimiento para ello.					

Procesos Generales de la Empresa.		1	La empresa tiene identificado sus procesos, realiza un control de calidad mediante análisis e indicadores, pero no aplica métodos de optimización.					
			La empresa identifica sus procesos, realiza un control de calidad sobre ellos e implementa técnicas de optimización para aprovechar los recursos y el tiempo.					
	2		La empresa no usa las TIC para la mejora de sus procesos.					
			La empresa usa las TIC en procesos básicos: Correo Electrónico, Tareas, entre otros.					
			La empresa implementa las TIC en procesos de Comunicación y guardado de documentos en la Nube.					
			La empresa usa las TIC para un análisis de sus procesos, además de usar Software que le permita tener un control de Datos y de Gestión.					
	3		La empresa no tiene un control en sus compras.					
			La empresa tiene un control en sus compras básico, basándose en los precios de sus proveedores.					
			La empresa tiene un control general en sus compras, conociendo los precios y las formas de pago.					
			La empresa tiene un control óptimo en sus compras, conociendo los precios, formas de pago, tiempos de entrega y calidad de lo pedido.					
	4		La empresa no tiene personas capacitadas en el análisis de los procesos realizados.					
			La empresa tiene un control de calidad, pero el control no es del todo rígido.					
			La empresa tiene un control de calidad y es rígido en todos sus procesos.					

Calidad	5	La empresa no presenta una estandarización en el Control de la Calidad.					
		La empresa cuenta con un Control de Calidad, pero no es muy estricto.					
		La empresa cuenta con un estricto Control de Calidad.					
	6	La empresa no tiene un órgano regulador dentro de ella que ayude en los procesos de la misma.					
		La empresa tiene un órgano regulador, pero no está del todo institucionalizado.					
		La empresa presenta un órgano regulador y sigue todos los aspectos para sus procesos.					
	7	La empresa cuenta con dificultades para entregar sus productos y/o servicios dentro de lo estipulado.					
		La empresa cumple con sus plazos en la mayoría de las veces.					
		La empresa tiene un sentido de compromiso en los plazos de entrega estipulados.					
	8	La empresa no cuenta con un canal de Servicio al Cliente.					
		La empresa cuenta con un canal de Servicio al Cliente, pero es poco usado.					
		La empresa cuenta con un canal de Servicio al cliente y recoge sus peticiones, pero no usa ni procesa la información obtenida.					
		La empresa cuenta con un canal de servicio al cliente, recoge sus peticiones y las analiza para mejorar en sus procesos.					

Métodos y Tiempos	9	La empresa no realiza ningún estudio de Tiempos en sus empleados.					
		La empresa realiza un estudio de Tiempos para conocer su ritmo de trabajo, pero no usa la información recolectada para optimizar su proceso.					
		La empresa realiza estudio de Tiempos y usa sus resultados para optimizar los procesos que se realizan para la creación de un producto y/o servicio.					
	10	La empresa no cuenta con un análisis de los puestos de Trabajo.					
		La empresa delimita los puestos de trabajo, pero no realiza cambios a los mismos.					
		La empresa realiza un análisis de los puestos de trabajo y realiza cambios en los mismos, con el fin de optimizar el trabajo de sus empleados.					
	11	La empresa no registra el tiempo de sus operaciones.					
		La empresa tiene registro de los tiempos de operación, pero no los analiza ni los usa para el mejoramiento en la creación del producto y/o servicio.					
		La empresa registra los tiempos de operación y los analiza para mejorar en la creación del producto y/o servicio.					
Análisis Logístico	12	La empresa no tiene una política referente para sus proveedores.					
		La empresa tiene criterios para evaluar a sus proveedores antes de hacer la compra.					
		La empresa tiene criterios para evaluar a sus proveedores antes y después de hacer la compra.					
		La empresa tiene un criterio general y una buena relación con sus proveedores, calificándolos y evaluándolos antes y después de la compra, además de llevar un seguimiento de los mismos.					

Análisis Logístico	13	La empresa no presenta ningún control de inventario.					
		La empresa cuenta con un control de inventario, pero este se encuentra desactualizado.					
		La empresa tiene un control de inventario que se actualiza cada cierto tiempo.					
		La empresa tiene un control de inventario que se actualiza por cada compra u obtención de su servicio.					
	14	La empresa no realiza entregas.					
		La empresa generalmente subcontrata sus entregas.					
		La empresa generalmente subcontrata una parte de sus entregas.					
		La empresa es la que realiza todas sus entregas.					
	15	La empresa no sabe si su producto y/o servicio es tomado.					
		Su producto y/o servicio es tomado, pero muchos clientes dejan de usarlo.					
		Su producto y/o servicio es tomado, pero pocos clientes dejan de usarlo.					
		La empresa tiene un control sobre el mercado dónde ofrece su producto y/o servicio.					

Montería, Córdoba. 15 de Octubre de 2019.

Estudiantes.

**DANIELA ARGEL, JESÚS GARAVITO.**

Estudiantes del Programa de Ingeniería Industrial.

Universidad de Córdoba.

Cordial saludo.

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Ciudadanía número \_\_\_\_\_, a través de la presente, certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento, para la investigación referente al trabajo: **Diseño de una herramienta informática para la realización del diagnóstico de los Sistemas de Gestión Organizacional el MIPyMEs**

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
**Nombre de la Persona**

Cargo

Ciudad